

Gestin

Ano VII - N° 7 - Dezembro de 2008



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

REIS, F. L., (2008). A competitividade empresarial do sistema de gestão nipônico nas empresas sem e com capital japonês. *Revista GESTIN*, n.º 7, pp. 25-37.

A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL DO SISTEMA DE GESTÃO NIPÓNICO NAS EMPRESAS SEM E COM CAPITAL JAPONÊS

Felipa Lopes dos Reis¹

RESUMO

Pretende-se no presente artigo que respeita a uma tese, analisar a competitividade empresarial do sistema de gestão nipónico, nas empresas sem e com capital japonês, dos sectores automóvel e electrónico, que operam em Portugal.

A produtividade empresarial é tratada em três perspectivas que são: perspectiva económica da produtividade, produtividade salarial da produtividade e perspectiva tecnológica da produtividade.

Nos resultados dos testes estatísticos foi verificado que a associação ente as práticas específicas de gestão nipónica e o indicador da competitividade económica é mais forte nas empresas sem capital japonês, o que significa que as empresas com capital nipónico não utilizam estratégias competitivas baseadas nos custos. E a associação entre as mesmas práticas e os indicadores “workonomic index” e progresso tecnológico é mais forte nas empresas com capital nipónico, o que demonstra que a competitividade destas empresas é induzida pela qualificação dos recursos humanos e pelo progresso tecnológico.

1. INTRODUÇÃO

Como foi possível a um país desprovido de recursos naturais, derrotado na segunda Guerra Mundial, destruído quando foram lançadas as bombas atómicas sobre Nagasaki e Hiroshima, com uma configuração geográfica pouco própria à exploração agrícola, o País do Sol Nascente consegue em 1968 ser a segunda potência económica maior do mundo, em 1989 tornou-se o maior credor mundial e liderou por mais de uma década a tabela mundial de competitividade?

A resposta a esta questão só é possível, compreendendo a maneira de ser e de estar do seu povo, que é muito peculiar e tem sido preservada, apesar de toda a ocidentalização que tem sofrido após guerra. No entanto, existem vários factores de vantagem competitiva, entre eles, a qualidade da sua força de trabalho mais dedicada, conscienciosa e instruída do que a de muitos dos seus rivais; a homogeneidade da população; a cooperação entre gestores e trabalhadores; a lealdade à organização; valorização contínua dos recursos humanos; prevalência do interesse colectivo sobre o individual; investimentos elevados em investigação; permanente inovação comercial; valorização de harmonia social.

¹ Universidade Aberta

O estudo da aplicabilidade dos métodos de gestão nipónica a Portugal é desejável por várias razões, designadamente por o “milagre japonês” ser a melhor prova de eficiência desses métodos.

Não se pode pôr em causa a existência de singularidades ligadas à cultura particular do Japão, à sua história e à sua geografia. O que é verdadeiramente original na gestão japonesa: é a conjugação de vários elementos como estratégias comerciais mais dinâmicas, estruturas organizacionais e financeiras mais integradas e mais eficazes. Como exemplo, o sistema de produção “*Just-in-Time*”, não é nada sem o sistema de gestão de recursos humanos, a sua motivação e a sua adesão aos objectivos da empresa.

A sociedade nipónica apresenta características únicas que possibilitam a geração de uma harmonia laboral superior à de outros países. A homogeneidade da população, a cooperação entre gestores e trabalhadores, a lealdade à organização e a extrema dedicação do trabalho constituem, nesta visão, os suportes de crescimento sustentado do Japão (Ozaki, 1991:10). Em contraposição, vários analistas advogam que, sob a constante orientação do Governo, as empresas nipónicas identificam os sectores chave da indústria mundial e actuam de forma concertada para alcançar a liderança. Para este grupo, o proteccionismo do mercado doméstico, a introdução de tecnologia estrangeira, incentivos fiscais e subsídios à exportação são os instrumentos que viabilizam o expansionismo económico japonês (Clyde, 1990:20). Finalmente, de acordo com muitos autores, o sucesso internacional das empresas nipónicas deve-se sobretudo à competitividade dos seus produtos e à adopção de estratégias consistentes com o desenvolvimento a longo prazo. Aumentos regulares da capacidade produtiva, valorização contínua dos recursos humanos, investimentos elevados em investigação, políticas agressivas de financiamento e permanente inovação comercial constituem as fontes de vantagem competitiva que permitem, segundo argumentam, conquistar novos mercados e bater a concorrência mundial (Porter, 1990:10).

O objecto desta investigação incidiu no estudo das características das políticas, estratégias e práticas de gestão nipónica e a análise do impacte do sistema e modelo de gestão japonês, nas empresas sem e com capital nipónico, que operam em Portugal, no quinquénio 1998-2002. Tendo como objectivo central a avaliação dos resultados da competitividade empresarial nestas empresas.

A questão subjacente à investigação foi “Qual a relação entre a utilização das políticas, estratégias e práticas de gestão nipónica e a competitividade empresarial, nas empresas sem e com capital japonês que operam em Portugal?”

As hipóteses testadas de forma a responder ao objectivo principal e à questão da investigação, e que estabeleceram uma relação entre as características do sistema de gestão nipónico e a competitividade empresarial, são as seguintes:

- *Hipótese 1:* As políticas, estratégias e práticas específicas de gestão nipónica relativamente às da gestão tradicional conduzem à melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade económica;
- *Hipótese 2:* As políticas, estratégias e práticas específicas de gestão nipónica relativamente às da gestão tradicional conduzem à melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade salarial do factor humano;
- *Hipótese 3:* As políticas, estratégias e práticas específicas de gestão nipónica relativamente às da gestão tradicional conduzem à melhoria da competitividade empresarial induzida pelo progresso tecnológico.

2. SISTEMA DE GESTÃO NIPÓNICO

Os modelos empresariais japoneses foram construídos sobre várias fontes de vantagem competitiva, entre elas, a integração bem sucedida dos recursos humanos nas empresas, a gestão de produção, a gestão comercial e a capacidade tecnológica das empresas japonesas.

2.1 RECURSOS HUMANOS

No País do Sol Nascente, a principal responsabilidade do departamento de recursos humanos é coordenar e controlar a evolução de todos os gestores e trabalhadores, gerindo as suas carreiras em sintonia com as necessidades da empresa.

Outra das funções deste departamento, é a gestão de formação cruzada da força de trabalho. Os melhores executivos são os que conseguem aproveitar plenamente os talentos de todos, baseando-se nas suas capacidades. A comunicação aberta é facilitada desde logo pelo costume japonês dos escritórios em espaço aberto. O silêncio não é usado para intimidar, mas para ganhar tempo para solicitar e desenvolver estratégias de resolução de algum problema repentino. O desempenho de cada membro é tido em consideração, mas a prestação de todo o grupo, isto é, a forte cultura de grupo que é combinada com um elevado grau de lealdade dos recursos humanos, é a principal base de avaliação. E o desenvolvimento das carreiras inclui a rotação por várias funções, e desta forma os gestores nipónicos compreendem diferentes perspectivas das várias funções dentro da empresa.

A formação diversificada dos recursos humanos constitui uma das mais importantes vantagens competitivas das empresas japonesas. A possibilidade de dispor a qualquer altura de membros polivalentes para lidar com novos produtos ou novos projectos de negócio resulta num elevado grau de flexibilidade organizacional e no rápido aproveitamento de oportunidades de mercado.

O sistema de emprego vitalício (*Shushin Koyoe Seido*) e o sistema de valorização da antiguidade (*Nenko Joretsu*), são alguns dos critérios para fixação do salário, que começaram a desagregar-se progressivamente face à necessidade de reformar a mão-de-obra e melhorar a formação e o desempenho individual das empresas nipónicas.

O sistema de emprego vitalício não garante incondicionalmente segurança no emprego, mas consiste num acordo entre a empresa e os seus trabalhadores, pelo qual a gestão seguirá uma política de despedimento mínimo durante os tempos de crise. Quanto aos salários baseados na antiguidade são também determinados com o mérito do desempenho individual em termos técnicos e humanos.

2.2 PRODUÇÃO

Muitos dos métodos de gestão nipónica estão tão enraizados que quando desinseridos do sistema e cultura de gestão nipónica tem uma eficácia limitada sobre o desempenho das empresas. Por exemplo, o método de promoção da qualidade pelos círculos de qualidade, depois de um período de vivo interesse no início dos anos 80, está hoje sujeito a um certo desencanto. Isto, porque não se teve em conta senão os aspectos organizacionais e técnicos e esqueceu-se que os círculos de qualidade são baseados no voluntariado e exigem do pessoal uma forte dose de motivação e de adesão aos objectivos da empresa.

Com o sistema *Just-in-Time*, o método *Kanban*, a autonomização do equipamento ou "*jidoka*" e o controlo de qualidade total, foi possível reduzir os preços de venda e oferecer maior variedade de produtos, conquistando gradualmente mais consumidores.

Alguns autores definem o *Just-in-Time* (tradução literal: mesmo a tempo), como um conjunto de técnicas de organização produtiva associado a um conjunto de técnicas de organização de compra de materiais. Para outros trata-se sobretudo de uma atitude ou de uma filosofia. Este sistema surgiu no Japão no princípio da década 50, sendo o seu desenvolvimento creditado à Toyota Motor Company, a qual procurava um sistema de gestão que pudesse coordenar a produção específica de diferentes modelos de veículos com o mínimo atraso.

No *Just-in-Time*, os produtos são classificados em famílias, cujos elementos possuem exigências de produção e sequência semelhantes e são fabricados numa determinada linha de produção. Embora o equipamento seja especializado, tem suficiente flexibilidade para mudar rapidamente de um produto para outro. Deste modo, reduzem-se tempos de preparação e a produção de pequenas séries é justificável. O trabalho é planeado utilizando o princípio do *Pull Scheduling*, isto é, nenhum trabalho é completado sem que a estação seguinte da linha de produção o requeira. Como resultados, obtêm-se pequenas séries, pequenas esperas, ciclos de pequena duração, *stocks* baixos e poucos desperdícios.

O método *Kanban* desenvolveu-se no Japão e foi elaborado pelo Senhor Ohno, na Toyota Company, onde começou a funcionar em 1958. Ele procurou um meio de produzir: o produto solicitado; no momento em que é solicitado e na quantidade pedida.

Os *Kanbans* asseguram que as peças necessárias ao processo fabril só são produzidas ou requisitadas após a recepção do *kanban* adequado de forma a evitar a acumulação de *stocks* excessivos.

A utilização dos *kanban* não assegura só por si a eficaz execução do sistema *Just-in-time*. Existem outras componentes importantes deste sistema como a optimização do *layout*, autonomização das máquinas e o controlo de qualidade total. De facto, no *Just-in-Time* a única informação veiculada pelo departamento de planeamento fabril é a quantidade e natureza dos produtos finais a serem produzidos diariamente, de acordo com as estimativas de vendas recebidas.

Na autonomização ou "*jidoka*", um equipamento autónomo tem mecanismos de verificação de defeitos nas peças processadas e pára a operação no caso de ocorrer um problema de funcionamento, de forma a reduzir a taxa de produtos defeituosos.

Uma das principais vantagens da autonomização das máquinas é permitir que os trabalhadores passem a desempenhar várias funções em outras máquinas durante o processamento automático das peças, em vez de controlarem o funcionamento de um só equipamento.

O "Controlo Total da Qualidade" ou "*Total Quality Control*", também chamado pelos japoneses CWQC ("*Company-Wide Quality Control* ou "Controlo da Qualidade por toda a empresa") desenvolveu-se no Japão em paralelo com o *Just-In-Time*, nos anos 50-60 com algumas ferramentas. Pode-se dizer que, em conjunto, constituem os dois pilares da produção à japonesa.

Para ajudar a indústria nipónica a aumentar a produtividade (Scherkenbach, 1990:43), o Dr. Edwards Deming (quem primeiro divulgou o conceito de controlo de qualidade no Japão), seguido em 1954, por um outro americano, o Dr. Joseph Juran (1985:91), tiveram um impacto significativo na recuperação económica japonesa nas décadas 50 e 60. Este último introduziu a noção de qualidade total, fazendo-a sair da fábrica e estendendo-a a toda a empresa. Os seus ensinamentos tiveram uma grande aceitação nas empresas automóveis e de electrónica bem como de máquinas diversas.

Esta paixão precoce do Japão pela qualidade foi-lhe inoculada por um grupo de engenheiros e de professores-investigadores reunidos no Nikkagiren, conhecido também pela sigla inglesa de JUSE (*Japanese Union of Scientists & Engineers*). Estes "nipoziram" os conceitos e os métodos de Deming e Juran e fizeram um trabalho notável no mundo inteiro, formaram milhares de especialistas e quadros nas empresas. Os mais conhecidos são Karou Ishikawa e Shingeru Mizuno.

Um dos segredos do sucesso *made in Japan* é o desenvolvimento sucessivo de novos produtos a uma grande velocidade. A técnica desenvolvida da função da qualidade (*quality function deployment*), é um bom exemplo. Esta funciona em duas etapas: a primeira é escolher a marca rival de referência (*benchmarking*), em relação à qual a empresa pergunta aos seus utilizadores o que gostam e não gostam. A segunda é a inversão deste processo, os engenheiros tentam associar ao produto em desenvolvimento às características que os clientes gostaram no desempenho da marca rival.

2.3 MARKETING

Os consumidores japoneses são dos mais exigentes do mundo. Os fabricantes e distribuidores nipónicos sabem que produtos e serviços sem qualidade não têm sucesso comercial, qualquer que seja o seu preço. A competição no mercado doméstico evolui em torno da constante melhoria da funcionalidade, fiabilidade e *design* dos produtos, a par com a gradual redução dos preços. Só desta forma é possível reforçar a posição competitiva e expandir simultaneamente o mercado total, assegurando a prazo o crescimento sustentado das vendas e lucros.

Há duas palavras que são repetidas diariamente nos meios de comunicação nipónicas: *shinhatsubai* (literalmente, novidade à venda) e *shintotojo* (literalmente, recém lançado).

Dado o elevado grau de homogeneidade do povo japonês, a aquisição da mais recente novidade constitui uma via de expressão da individualidade, de diferenciação em relação à norma. Padrões de consumo distintos reflectem diferenças de personalidade e de hábitos dos compradores. Por isso, todos os principais produtores nipónicos estabelecem “lojas antena” nos locais mais populares das grandes metrópoles, com vista a estudar os valores e estilos de vida dos consumidores e identificar as novas tendências.

A ênfase na qualidade e promoção da imagem de marca suportam a segmentação comercial e a introdução constante de novos modelos no mercado. Adicionalmente, a adopção de políticas de preços flexíveis e a manutenção de relações de cooperação com os canais de distribuição contribuem para reforçar a posição competitiva da empresa. E quando a concorrência se torna mais intensa, serviços complementares acrescentam valor aos produtos e permitem diferenciar a oferta junto dos consumidores.

Os japoneses tem assegurada a diferenciação da concorrência e a penetração gradual em novos mercados com a introdução de produtos inovadores. Desenvolvem continuamente versões aperfeiçoadas dos produtos lançados, reduzindo sempre que possível o preço de venda em simultâneo com a melhoria da *performance* funcional.

Cada vez mais produtores nipónicos encaram os sectores de alta tecnologia como mercados de moda. Através do lançamento de várias “coleções” ao longo do ano apoiadas por campanhas publicitárias intensas, cria-se uma dinâmica comercial imbatível e reestrutura-se a indústria.

O quarteirão de Akihabara, em Tóquio, é famoso pelas suas lojas e armazéns comerciais dedicados exclusivamente à venda de produtos de electrónica de consumo e electrodomésticos. Pode-se aí encontrar as novas gerações de computadores portáteis, minúsculos microprocessadores, os últimos modelos de televisões de alta definição, sistemas de ar condicionado ligados a carpetes aquecidos, e muitos outros artigos. A resposta dos consumidores orientarão as decisões posteriores de lançamento imediato à escala nacional, de revisão das características funcionais e do *design* do produto ou de simples abandono.

Cooperação e competição caracterizam as relações entre produtores e distribuidores no Japão. O espírito de cooperação é mais forte nas cadeias de retalho integrantes dos *Keiretsu* de distribuição, enquanto o conflito de interesses é sobretudo evidente no relacionamento entre redes de lojas de desconto e os principais produtores. Na maior parte

dos casos, o equilíbrio do poder negocial resulta em soluções de compromisso que beneficiam ambas as partes. O funcionamento dos grandes armazéns comerciais japoneses constitui um exemplo típico da complementaridade operacional entre produtores e distribuidores. Cabe aos grossistas fornecedores dos armazéns a tarefa de decidir quais os artigos a oferecer em cada secção e coordenar a intervenção dos fabricantes. Estes têm de apoiar por meios próprios a disposição dos produtos na loja, a sua venda aos consumidores, a reposição dos *stocks*, assegurando ainda a retoma dos artigos não vendidos.

O conflito de interesses ao nível dos preços entre clientes e fornecedores é pois compensado pela redução conjunta dos custos operacionais e pelo crescimento do volume de vendas. A longo prazo, as novas práticas comerciais beneficiam não só os consumidores como asseguram também a expansão sustentada das empresas nipónicas nos mercados domésticos e externos.

2.4 INOVAÇÃO

A capacidade tecnológica das empresas nipónicas constitui uma das suas principais fontes de vantagem competitivas no mercado. De petroleiros a relógios, de *robots* industriais a micro-ondas, de semicondutores a discos compactos, os competidores japoneses alcançaram a liderança introduzindo uma sucessão de produtos inovadores de melhor qualidade e mais baratos, que promoveram a rápida expansão dos mercados e das vendas e os resultados das empresas em particular.

Quando a indústria base se encontra em recessão, as empresas nipónicas procuram identificar outras indústrias em crescimento que possam constituir boas oportunidades de negócio para o futuro. A utilização criativa das tecnologias dos novos negócios pode beneficiar a actividade base da empresa. Os japoneses têm colocado tradicionalmente a educação e a ciência no topo das preocupações nacionais e a era Meiji foi um período devotado a apanhar o Ocidente.

O recurso à robótica e à automação tem permitido que a indústria nipónica ultrapasse os problemas de escassez de mão-de-obra sem destruir a harmonia social e evitando, como fazem outros países industrializados, o recurso à mão-de-obra dos imigrantes. Como refere Paul Kennedy (1993:108), “*o empenho do Japão na sua homogeneidade racial foi assim preservada, na medida em que os “servos” mecânicos podiam, em alternativa, fazer o trabalho, enquanto os trabalhadores eram reinstruídos por outras tarefas*”.

O motor da tecnologia são as empresas do sector privado, muito competitivas nos mercados globais. Além do mais o Japão tem o peso da Ásia, os enormes mercados em crescimento do Sueste Asiático (os chamados Dragões Asiáticos) e a China.

Embora os Estados Unidos tenham começado a informatizar mais cedo, o Japão avançou mais depressa na substituição das tecnologias. Métodos de fabrico sofisticados, dependendo muito de computadores e informação, produziam bens cuja qualidade dificilmente podia ser igualada nos mercados mundiais. Consciente de que as suas velhas tecnologias fabris estariam condenadas, o País do Sol Nascente deu passos tendentes a facilitar a transição para as novas.

A gestão da investigação e desenvolvimento (I&D) assume um papel estratégico no desenvolvimento empresarial devido à constante introdução de novos produtos no mercado que constitui, a principal fonte de crescimento das vendas e lucros das empresas japonesas. Com a impossibilidade de importar produtos estrangeiros em larga escala no período pós-guerra, várias pequenas empresas domésticas desenvolveram tecnologias e produtos próprios.

O ciclo de I&D nas empresas nipónicas é constituído por três fases. A cópia das iniciativas dos competidores mais avançados, através do licenciamento das suas tecnologias

ou da mera reprodução dos seus produtos, serviços ou processos. A segunda fase é a melhoria das tecnologias adquiridas, dos processos adoptados e das características dos produtos e serviços comercializados. E a fase de inovação, onde novas tecnologias são concebidas e novos produtos, serviços e processos são criados. Ao longo de todo este processo, há uma preocupação constante em integrar a investigação básica com a pesquisa aplicada, por forma a manter um elevado ritmo de introdução de inovações no mercado e reforçar a competitividade da empresa.

2. ESTUDO EMPÍRICO

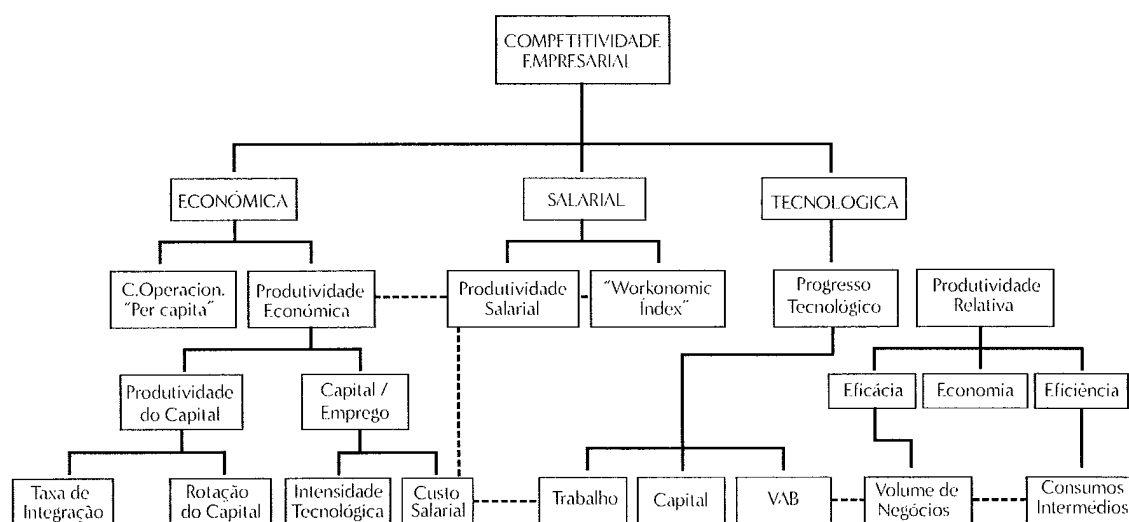
Como uma tese é sempre de investigação científica e por isso é baseada na observação e não de vestígios, de opiniões ou de questionários, trabalhei com dados de observação. Utilizei um modelo próprio com indicadores de natureza económica ajustados aos dados observados, nas empresas do painel trabalhado.

As hipóteses foram testadas na avaliação das relações causais entre as variáveis dependentes (quantitativas) – Competitividade Económica, “Workonomic Index”, Progresso Tecnológico e as variáveis independentes (qualitativas) – Recursos Humanos, Organização e Métodos, Investigação & Desenvolvimento e Marketing.

Na primeira etapa da metodologia foram seleccionadas as empresas dos sectores electrónico e automóvel, que tinham os dados económicos de conhecimento público, ao longo do período de 1998 a 2002, a partir da informação tratada pela *IF4-Processamento de Informações* e divulgada pelo Diário de Notícias na Revista *DN-Empresas “As 1000 Maiores”*. Desta forma foi construído o painel de empresas.

A segunda etapa foi a construção dum modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial (Figura 1), que serviu de suporte às variáveis dependentes do modelo. Nestas variáveis, a abordagem metodológica trata o desempenho da produtividade empresarial nas seguintes perspectivas:

Figura 1 – Modelo integrado de competitividade empresarial



- Perspectiva económica da produtividade

A *competitividade económica* (g), é traduzida na percentagem da variação da produtividade económica (r) com a taxa de variação dos custos operacionais “*per capita*” (m), com base na seguinte expressão:

$$g = \frac{(1+r) - 1}{1+m} \times 100$$

sendo,

$$r = \frac{(VAB/T)_n - (VAB/T)_o}{(VAB/T)_o}$$

$$m = \frac{(CO/T)_n - (CO/T)_o}{(CO/T)_o}$$

VAB - valor acrescentado bruto

CO - custos operacionais

T - número de trabalhadores

n - ano de avaliação da competitividade

o - ano base para a avaliação da competitividade

O valor acrescentado bruto (VAB) é a diferença entre o volume de negócios e os consumos intermédios (matérias, fornecimentos e serviço externos e impostos indirectos). Os custos operacionais são a soma dos custos das matérias, fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e amortizações.

- Perspectiva salarial da produtividade

A produtividade salarial é o quociente do VAB pelos custos com o pessoal (S) e é avaliada com base no indicador “*workonomic index*” (WI) que avalia a quota do valor acrescentado gerado no negócio, que fica liberto para remunerar os factores de capital intervenientes na criação do VAB. E que traduz-se no indicador:

$$WI = \frac{(VAB - S)}{S} \times 100$$

- Perspectiva tecnológica da produtividade

Esta perspectiva avalia a *taxa do progresso tecnológico (Pt)* e tem a expressão seguinte.

$$Pt = gVAB - gT \cdot c - gK \cdot (1-c)$$

sendo,

gVAB - Taxa de variação (g) do valor acrescentado

gT - Taxa de variação (g) dos postos de trabalho (T)

gK - Taxa de variação (g) do capital imobilizado avaliado pela dotação contabilística das amortizações

c - Factor ponderador do capital e do trabalho, traduzido pelo indicador da carga salarial (salários/VAB)

Por fim, foi feita a média de cada um dos indicadores de competitividade empresarial por empresa, do período de 1998 a 2002, que são os resultados finais da competitividade.

Na terceira etapa foi a elaboração de um questionário intitulado “Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão”, de forma a avaliar o nível de desempenho qualitativo das práticas específicas de gestão nipónica. Através deste questionário construíram-se as variáveis independentes do modelo.

O questionário enviado ao painel de empresas permitiu a interpretação do modo, processos e factores relevantes na transposição do sistema, modelo e cultura empresarial japonesa para as empresas. Para o efeito, foi calculado o *gap* desempenho-importância das questões colocadas no questionário, numa escala numérica de 1 a 6 pontos (20 atributos respeitantes às práticas específicas de gestão nipónica – 4 de I&D, 6 de RH, 6 de OM e 4 de MK e 20 atributos respeitantes às práticas tradicionais de gestão – 4 de I&D, 5 de RH, 3 de OM e 8 de MK). Das respostas dos questionários foi obtido dois índices de desempenho qualitativo, um correspondente ao vector de atributos das práticas específicas de gestão nipónica e outro ao vector de atributos das práticas tradicionais de gestão, nas empresas sem e com capital nipónico.

A medida estatística utilizada foi o coeficiente de correlação (r de Pearson), que permitiu determinar a força de associação entre o nível de desempenho qualitativo das práticas específicas de gestão nipónica (variáveis independentes) e o desempenho quantitativo de competitividade das empresas (variáveis dependentes), sem e com capital japonês, que operam em Portugal.

4. PRINCIPAIS ASSERÇÕES

Este estudo assegura evidências substanciais segundo as quais as políticas, estratégias e práticas específicas de gestão nipónica exercem uma influência efectiva sobre o desempenho económico-financeiro e a competitividade empresarial, nas empresas sem e com capital nipónico, que operam em Portugal.

O Quadro 1, mostra que nas práticas específicas de gestão nipónica, a correlação nas empresas com capital japonês, é mais forte só entre a variável recursos humanos e o indicador competitividade económica.

Quadro 1 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas específicas de gestão nipónica e o indicador competitividade económica

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.36	0.34
OM	0.34	0.36
MK	0.35	0.38
ID	0.35	0.38

E, o Quadro 2 demonstra que nas práticas tradicionais de gestão, a correlação nas empresas com capital nipónico é mais fraca entre todas as variáveis e o indicador de competitividade económica. O que significa que as políticas, estratégias e práticas de gestão tradicional induzem à melhoria da competitividade económica.

Quadro 2 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas tradicionais de gestão e o indicador competitividade económica

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.35	0.42
OM	0.30	0.41
MK	0.31	0.39
ID	0.31	0.42

O Quadro 3 mostra que nas práticas específicas de gestão nipônica a correlação nas empresas com capital japonês, é mais forte entre todas as variáveis e o indicador “workonomic index”. O que significa que as empresas com capital japonês utilizam estratégias competitivas baseadas na qualificação dos recursos humanos e existe assim uma relação de causalidade nas empresas com capital nipônico.

Quadro 3 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas específicas de gestão nipônica e o indicador “workonomic index”

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.46	0.34
OM	0.43	0.39
MK	0.39	0.27
ID	0.44	0.34

O Quadro 4 demonstra que nas práticas tradicionais de gestão a correlação nas empresas com capital nipônico é mais fraca entre todas as variáveis e o indicador de “workonomic index”. O que significa que as políticas, estratégias e práticas de gestão nipônica induzem à melhoria do “workonomic index” porque a associação das quatro variáveis independentes com o indicador “workonomic index”, é mais forte nas empresas com capital nipônico do que nas empresas sem capital japonês.

Quadro 4 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas tradicionais de gestão e o indicador “workonomic index”

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.43	0.43
OM	0.49	0.39
MK	0.42	0.43
ID	0.38	0.38

O Quadro 5, mostra que nas práticas específicas de gestão nipônica a correlação nas empresas com capital japonês, é mais forte entre todas as variáveis e o indicador progresso tecnológico. O que significa que as empresas com capital japonês utilizam estratégias competitivas baseadas nas tecnologias.

Existe assim uma relação de causalidade nas empresas com capital nipônico, maior desempenho de gestão corresponde a maior progresso tecnológico.

Quadro 5 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas específicas de gestão nipônica e o indicador progresso tecnológico

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.37	0.32
OM	0.33	0.26
MK	0.36	0.34
ID	0.34	0.33

E o Quadro 6 demonstra que nas práticas tradicionais de gestão a correlação nas empresas com capital nipônico é mais fraca entre todas as variáveis e o indicador de progresso tecnológico.

Desta forma as políticas, estratégias e práticas de gestão nipônica induzem à melhoria do progresso tecnológico, porque a associação das quatro variáveis independentes com o

progresso tecnológico, é mais forte nas empresas com capital nipónico do que nas empresas sem capital japonês.

Quadro 6 - Resultados do coeficiente de correlação entre as práticas tradicionais de gestão e o indicador progresso tecnológico

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
RH	0.35	0.37
OM	0.40	0.40
MK	0.33	0.38
ID	0.30	0.38

No Quadro 7 são apresentadas as relações de causalidade entre as práticas específicas de gestão nipónica e a *performance* de competitividade empresarial. A associação entre as práticas específicas de gestão nipónica e a competitividade económica é mais forte nas empresas sem capital japonês. E a associação entre as mesmas práticas e os indicadores de “workonomic index” e progresso tecnológico é mais forte nas empresas com capital nipónico.

Quadro 7 - Média das correlações entre as práticas específicas de gestão nipónica e os indicadores de competitividade empresarial

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
Competitividade Económica	0.35	0.37
“Workonomic Index”	0.43	0.33
Progresso Tecnológico	0.35	0.31

As principais asserções são as seguintes:

1. A *hipótese 1* não foi verificada porque não há uma relação de causalidade entre as práticas, políticas e estratégias de gestão nipónica e as empresas com capital japonês. O que quer dizer que as mesmas não competem utilizando estratégias competitivas baseadas nos custos;
2. A *hipótese 2* foi verificada porque existe uma relação de causalidade entre as práticas, políticas e estratégias de gestão nipónica e as empresas com capital japonês. O que significa que as suas estratégias competitivas são baseadas na qualificação dos recursos humanos (“workonomic index”);
3. A *hipótese 3* foi verificada porque existe uma relação de causalidade entre as práticas, políticas e estratégias de gestão nipónica e as empresas com capital japonês. Estas empresas adoptam estratégias competitivas baseadas nas tecnologias (progresso tecnológico).

5. CONCLUSÕES FINAIS

Esta investigação apresenta algumas conclusões que sustentam a ideia de que a utilização individualizada dos métodos de gestão nipónica (a disciplina e o controlo, práticas de gestão pela qualidade total, o recrutamento e selecção, as relações colectivas, entre outros), desinseridos do sistema e cultura de gestão nipónica, tem uma eficácia limitada sobre o desempenho da empresa e os seus resultados.

Na realidade não existe uma gestão à japonesa, uma *nihontekikeie*, cujas regras e métodos sejam diferentes dos que vigoram em Portugal. O que é verdadeiramente original na

gestão nipónica, é a conjugação de vários elementos como estruturas organizacionais mais integradas e mais eficazes.

No País do Sol Nascente, existe um conjunto de valores, que muitos deles, ainda hoje se mantêm, e que foram introduzidos nas empresas pelos antigos samurais (militares), que tomaram o domínio das grandes empresas, após a revolução Meiji em 1867-1868, como o respeito pela hierarquia, o espírito de equipa, o dever da lealdade, a devoção à empresa, entre outros. Os japoneses realizaram uma fusão de métodos de gestão, muitos deles extraídos do ocidente, com os seus próprios valores culturais e tradições.

É difícil exportar o modelo do sistema de gestão nipónico para outras culturas porque os factores culturais e a especificidade da história japonesa são aspectos dificilmente transponíveis para as culturas ocidentais.

O Japão possui as condições essenciais para um desenvolvimento económico sustentado e tem, também uma energia e dedicação singulares, que foram concentradas e reactivadas após a II Guerra Mundial na sua recuperação, ou melhor do *Nippon*, palavra que designa o Japão, mas que também, tem uma conotação de grandeza, de prestígio e de importância.

6. BIBLIOGRAFIA

- Brillman, Jean (2000). *As melhores Práticas de Gestão – No Centro do Desempenho*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Boavida, Luis (1996). *Gestão da Produção Japonesa – São os seus Métodos e Técnicas aplicáveis em Empresas Ocidentais?*. Universidade Moderna, Lisboa.
- Bobko, Phillip (1995). *Correlation and Regression, Principles and Applications for Industrial/Organizational, Psychology and Management*. New York, McGraw-Hill.
- Carvalho, J. Eduardo (2004). *Produtividade: o que é*. Lisboa, Quimera Editora
- Dourille-Feer, Évelyne (1998). Reconstruire le Modèle Japonais. *Géopolitique*, 62, Juillet, 36-39.
- Drucker, Peter (1998). Uma Visão Sobre a Ásia. *Executive Digest*, nº40, fevereiro, 40-43. (Condensado de “Drucker on Asia – A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi”).
- Gordon, Gary (2006). *A Batalha do Japão*. Edições Vida e Aventura.
- Hearn, Lafcadio (2006). *O Japão-uma antologia de escritos sobre os agentes*. Livros Cotovia.
- Maricourt, Renaud (1995). *Les Samourais du Management*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marishima, Michio (1992). *Porque Triunfou o Japão*. Lisboa: Gradiva.
- Moura, Estêvão de (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ozaki, Robert (1991). *O Sistema empresarial Japonês*. Publicações Europa-América.
- Reis, Felipa (2001). *Factores Dinâmicos de Competitividade da Economia Japonesa*. Instituto Piaget. Visau.
- Reis, Felipa (2002). *Aspectos Fundamentais da Cultura Japonesa*. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares.
- Reis, Felipa (2006). *Perspectiva do Desenvolvimento Empresarial em Portugal com os Modelos Típicos de Gestão Nipónica*. Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada.
- Sautter, Christian (1996). L’Economie Japonaise en Mutation. *Problèmes Économiques*. 250, 25 Décembre, 1-7.

Shimizu, Ryuei (1989). *The Japanese Business success Factors*. Tóquio: Chikura Shobo, 8-11.

Westbrook, Oscar Ratti (1999). *Segredos dos Samurais: As artes marciais do Japão feudal*. Editora: Madras.

Youshikawa, Eiji, (2006). *Musashi*. Editora Estação Liberdade.

Contacto: Felipa Lopes dos Reis felipalr@univ-ab.pt