

Alguns aspectos inovadores do modelo de gestão japonês

Nelson Santos António *

A atitude dos gestores face ao modelo de gestão japonês modificou-se muito nos últimos anos. Enquanto que na década de 70 a maioria dos gestores observava o que se passava no Japão com um misto de curiosidade e displicência, postura (atitude) que se reflecte nas frases bem conhecidas: «O Japão copia tudo do Ocidente» e «Só copiam e não inovam», hoje muitos gestores ocidentais interrogam-se sobre o que podem aprender com os japoneses (ex. plano Mercure da Citroën).

Neste artigo, sem negarmos o muito que os gestores japoneses aprenderam com o Ocidente, pretendemos analisar alguns aspectos do modelo de gestão japonês que consideramos inovadores. Analizamos a forma organizativa da grande empresa japonesa e destacamos mais pormenorizadamente o papel desempenhado pelo Sogō Shosha.

FORMAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS JAPONESAS

O tipo de relações que se estabelece entre as grandes empresas japonesas e os seus principais fornecedores é bastante diferente do estabelecido na Europa. Enquanto que para a maioria das empresas europeias esta relação é meramente mercantil, as empresas japonesas consideram os seus principais fornecedores como «companheiros» de uma longa caminhada comum.

Os japoneses preferem personalizar todas as suas transacções comerciais. O conhecimento das pessoas, com que lidam e negociam, transmite-lhes uma maior confiança. Para os japoneses todas as transacções comerciais devem conter uma componente pessoal. Esta característica cultural do povo japonês manifesta-se nas relações «fortes» e de longa duração que a maioria dos empresários estabelece com os seus fornecedores. Estas relações não são contratuais e informais, transformando-se, contudo, os parceiros pequenos contudo, os parceiros pequenos (mais fracos) em satélites do parceiro grande. Os satélites denominam-se «children companies» e são considerados como parte integrante da família.

Muitas das grandes empresas têm mais de uma centena de empresas satélites, cada uma delas especializada em diferentes sectores de produção. Muitas destas empresas são geridas por executivos provenientes da empresa principal. Muitos gestores, quando atingem a idade de reforma, fundam pequenas empresas cuja finalidade consiste em satisfazer necessidades específicas das empresas de onde provêm. A empresa «mãe» e os bancos a ela ligados colocam à

disposição destes gestores os recursos financeiros necessários para a fundação deste tipo de empresas. Estas são encaradas como uma extensão da família e não como uma ameaça. Estas empresas conhecem de uma forma rigorosa a necessidade da empresa mãe e o seu sucesso depende do sucesso da empresa a que estão ligadas, daí a sua lealdade. Contratos de ocasião são rejeitados pois os empresários japoneses não se interessam por relações de curta duração.

A ideia, mais difundida, de concorrência entre empresas baseia-se no conceito macro-económico de mercado de concorrência perfeita, segundo a qual muitas (e pequenas) empresas competem entre si e utilizam a variável preço como arma principal. A ideia, posterior, de mercado oligopolista, segundo a qual algumas grandes empresas concorrem entre si, utilizando a diferenciação de produto como arma principal, transmite uma ideia mais precisa da realidade, contudo, é inadequada para explicar a realidade organizacional e concorrencial das grandes empresas japonesas.

É falso e enganador pensarmos, por exemplo, na Toyota como Toyota unicamente. A Toyota engloba além das suas sete principais sub-contratadas (nas quais detém capital que varia de 8 a 48 por cento, e uma das quais, Daihatsu Motors é um fabricante de automóveis), as empresas suas fornecedoras (exclusivas) de dimensão menor. A Toyota possui também uma relação privilegiada com um banco, que funciona como o seu principal credor.

Tal como acontece nos EUA e na Europa, algumas empresas fornecedoras da Toyota, fornecem simultaneamente outras produtoras de automóveis, estas são geralmente empresas que possuem «licensing arrangements» com empresas europeias ou americanas para a produção de componentes de alta tecnologia. Agregada à «família» existe, também, uma empresa trade (Sogo Shosha) que actua como braço comercial da «família» quer no Japão quer no exterior.

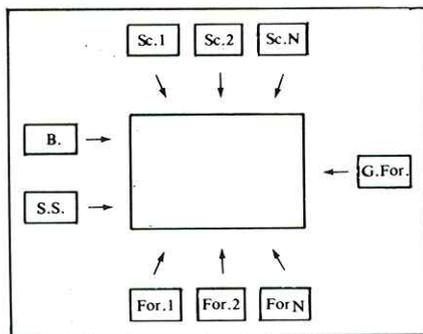
A grande empresa industrial japonesa não é só uma compradora de partes ou componentes, fornece créditos, equipamentos, know how tecnológico e experiência de gestão — procede à transferência de gestores seniores «reformados» para as empresas suas subcontratadas, o que lhe permite assegurar o emprego para toda a vida a uma grande percentagem de quadros.

Pensamos que a afirmação de que a concorrência no Japão não se esta-

* Docente do ISCTE

belece entre empresas mas sim entre «famílias» peca por defeito, pois não traduz a amplitude (e o carácter inovativo) do comportamento cooperativo existente entre o comprador e o fornecedor. Entre a grande empresa industrial japonesa e as suas subcontratadas processam-se longas e pormenorizadas discussões bilaterais sobre questões importantes como conversão do equipamento, qualidade do produto, além das discussões normais sobre preço e datas de entrega. Os fornecedores têm toda a responsabilidade do controlo de qualidade e são considerados como parceiros de uma caminhada comum e não como entidades estranhas.

A figura seguinte dá-nos uma ideia de como se organiza a cooperação:



S. C. - Subcontratado; For. - Fornecedor;
G. For. - Grande Fornecedor B. - Banco;
S. S. - Sogo Shosha

A forma confederada actua, para o seu membro principal, como um amortecedor ou almofada dos «caprichos» do ciclo económico, permitindo-lhe transferir muitos dos seus custos para os outros membros da família (A). Nestes os níveis salariais são menores e os efeitos imediatos da baixa de vendas recaem sobre eles. A forma confederada permite, por sua vez, uma difusão rápida e penetrante de novas tecnologias e uma comparticipação nas vantagens provenientes de um crescimento rápido das vendas. O próprio processo específico de gestão de stocks, denominado «just in time», não é possível devido ao tipo de relações entre

(A) — «You shock is hitting the smallest company the hardest. The number of bankruptcies resulting from the surging yen is still small, but in March they were double the February number. The Teikoku Data Bank Ltd., a research institute, expects bankruptcies to rise sharply. And failures are spreading beyond the makers of low-tech pottery and artillery to include makers of electronic components and audio equipment». in *Int. Business Week*, May 12, 1986, pag. 30.

fornecedores e compradores que a forma confederada origina.

A difusão penetrante de novas tecnologias permite à forma confederada inovar e adaptar-se ao meio-envolvente, mais rapidamente, e origina simultaneamente uma maior base de produção para enfrentar a concorrência internacional.

SOGO SHOSHA

A primeira peça que a família industrial japonesa avança para o exterior é a sua trade (Sogo Shosha). A recolha de informação (e envio posterior para a casa mãe) constitui a tarefa principal deste tipo de empresas.

Sogo Shosha significa, em português, «empresa de comércio geral». Mas as funções desempenhadas pelas Sogo Shosha ultrapassam as funções desenvolvidas pelas empresas europeias de comércio geral. As Sogo Shosha juntam na sua actividade os campos da finança, da engenharia e construção, do marketing, da exploração de recursos naturais e muitos outros.

A finalidade das Sogo Shosha consiste em facilitar e desenvolver fluxos de negócios e actividades industriais quer ao nível internacional quer ao nível externo, «characteristically, Sogo Shosha differ from most companies in that they are not necessarily user-maker oriented. Rather, they are supply-demand oriented and function as problem solvers» (1).

Estas empresas oferecem uma rede bem organizada e «oleada» de serviços comerciais quer ao nível nacional quer ao nível internacional e utilizam-na para fomentar fluxos comerciais. Procuram de uma forma minuciosa potenciais compradores de um determinado produto e seguidamente preocupam-se em satisfazê-los operando como intermediárias em acordos comerciais bi ou trilaterais, ou como criadoras dos fluxos comerciais necessários.

De início as Sogo Shosha procuraram servir somente as empresas japonesas. Actualmente, servem uma clientela internacional através da sua actividade principal de importadoras e exportadoras de mercadorias.

O início da actividade das Sogo Shosha remonta a 1868, data em que o Japão levantou as barreiras que o

(1) (2) — in «Sogo-Shosha»

isolavam do mundo exterior e iniciou as mudanças que o transformaram de um Estado feudal em Nação industrial, «japanese trading companies handled only 1% of their own trade in 1874, but by 1918 they reached the point where they were conducting 80% of Japan's foreign trade» (2).

Nos anos 20 do nosso século as Sogo Shosha começaram a investir na produção e nas actividades relacionadas com o abastecimento de matérias-primas e empenharam-se não somente na actividade de import-export, mas também no desenvolvimento e aprofundamento das suas funções de intermediárias comerciais e financeiras dos industriais japoneses e estrangeiros.

A destruição provocada pela II Guerra Mundial foi tão grande que poucos previam que o Japão se transformasse num poderoso potência económico em duas ou três décadas. O meio-envolvente em que as Sogo Shosha laboram mudou. O crescimento da actividade industrial japonesa e das exportações originaram necessidades, de longo prazo, de matérias-primas. As Sogo Shosha assumiram um novo papel: o de organizadoras. Associaram-se a empresas estrangeiras com a finalidade de satisfazerem as necessidades de produtos alimentares e de matérias-primas do Japão.

Os objectivos da política japonesa de investimento externo, da política externa e do desenvolvimento científico foram desde o início, reduzir a dependência externa em relação a uma só fonte e maximizar a flexibilidade dos contratos (a denominada política ABC que consiste na assinatura de contratos de longo prazo com a Austrália, Brasil e Canadá para o fornecimento de matérias-primas e produtos alimentares).

As mudanças da estrutura da procura provocam mudanças nas políticas das Sogo Shosha. O aparecimento de mercados de grande dimensão (mass maker) levou ao envolvimento das Sogo Shosha na actividade imobiliária, na moda, na distribuição, na consultadoria e engenharia.

Podemos resumir a finalidade das Sogo Shosha como identificar problemas e procurar soluções para os mesmos. O relacionamento deste tipo de empresas com o meio-envolvente é atento e agressivo.