

Modelo de Gestão japonês dos anos de 1980 versus Modelo de
Gestão chinês atual

Ricardo Miguel dos Anjos Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Nelson Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Marketing, Operações e Gestão Geral

abril, 2014

Resumo

Num mundo empresarial cada vez mais global e homogéneo, a cultura de negócios asiática apresenta-se como um elemento diferenciador e não menos bem sucedido.

A análise desta temática pretende proporcionar ao leitor uma nova dimensão no estudo comparativo entre a cultura de negócios japonesa e a chinesa. Assim, esta dissertação visa responder à seguinte questão: “É o modelo de gestão japonês dos anos de 1980 semelhante ao modelo de gestão chinês atual?”.

O modelo de gestão japonês ficou conhecido na década de 1980 devido à elevada competitividade que as empresas japonesas demonstravam face às restantes concorrentes nas respetivas indústrias. Pois, estas, por norma eram líderes de mercado a nível mundial e as suas práticas baseavam-se em políticas de recursos humanos e num sistema produtivo eficaz.

Se o Japão atingiu o seu clímax na década de 1980, a República Popular da China (RPC) está atualmente a começar a fazer justiça à sua história. Com empresas como a Haier, Lenovo ou Huawei, a ganharem quota de mercado às concorrentes internacionais e a construírem marcas de confiança, a RPC começa a dominar o mundo dos negócios.

Assim, com esta dissertação concluiu-se que a cultura dos dois países é semelhante, colocando um pensamento altruísta, coletivista e com relações próximas em destaque. Porém, é importante referir que existem vários modelos em toda a RPC, e que estes estão a evoluir rapidamente. O conceito para essa causa é denominado “Inventado na China” que poderá, inclusivamente, aproximar o modelo dos dois países.

Palavras-chave: Estratégia, Cultura de negócios oriental, Japão, China

Sistema de classificação JEL:

- M10: *General Business Administration*
- Y40: *Dissertations*

Abstract

In an ever more global and homogeneous business world, Asiatic business culture stands out and is no less successful.

The analysis of this theme aims to provide the reader with a new perspective in the comparative study of Japanese and Chinese business culture. Therefore, this dissertation aims to answer the following question: “Is the Japanese management model of the 1980s similar to the current Chinese management model?”.

The Japanese management model was remarkable during the 1980 due to the high competitiveness of the Japanese firms in the face of the rest of the competition in these industries. These firms, were normally global market leaders and their practices were based on human resources policies and on an effective productive system.

If Japan achieved its climax at the decade of 1980, the People’s Republic of China (PRC) is now beginning to do justice to its history. With firms like Haier, Lenovo or Huawei winning market share from their international competitors and building reliable brands, the PRC is starting to dominate the business world.

Therefore, this dissertation concludes that the culture of the two countries is similar, involving altruist, collectivist thought and with close relationships in focus. However, it is important to note that there are several models in the PRC and these are evolving quickly. The concept for this cause is called “Made for China” and could bring both models closer together.

Keywords: Strategy, Eastern business culture, Japan, China

JEL Classification System:

- M10: General Business Administration
- Y40: Dissertations

Índice

Resumo	I
Abstract.....	II
Índice	III
Índice de tabelas	V
Índice de figuras	V
Índice de gráficos.....	VI
Glossário de siglas	VII
Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura	4
2.1. Japão	5
2.1.1. Modelo de gestão japonês	6
2.1.1.1. Código de ética	6
2.1.1.2. Empregado como principal ativo.....	7
2.1.1.3. Visão de longo prazo	8
2.1.1.4. Sistema de produção	10
2.1.1.5. Relações próximas/Cooperação.....	16
2.2. República Popular da China	21
2.2.1. Tipos de empresas no mercado chinês	22
2.2.2 - Modelo de gestão chinês	24
2.2.2.1 - Valores e tradição.....	25
2.2.2.2. Guanxi	29
2.2.2.3. Liderança paternalista.....	32
2.2.2.4. “Inventado na China”	34
2.3. Comparação entre os modelos de gestão japonês e chinês.....	38
Capítulo 3 - Metodologia.....	40
Capítulo 4 - Casos de Estudo.....	42
4.1. Honda	43
4.1.1. Introdução	43
4.1.2. História da Honda.....	43
4.1.3. Análise da indústria	45
4.1.3.1. Indústria de motocicletos.....	46

4.1.3.2. Indústria automóvel	47
4.1.4. Desenvolvimento do caso de estudo.....	48
4.1.4.1 ADN Honda: “O poder dos sonhos”	48
4.1.4.2. Sistema de produção	50
4.1.4.3. Processo de tomada de decisão.....	54
4.1.4.4. <i>Keiretsu</i>	55
4.1.4.5. Longo prazo	55
4.1.4.6. Promoção com base na meritocracia	56
4.1.5. Comparação entre o modelo da Honda e o modelo japonês.....	57
4.2. Haier	58
4.2.1. Introdução.....	58
4.2.2. História da Haier.....	59
4.2.3. Análise da indústria	61
4.2.4. Desenvolvimento do caso de estudo.....	62
4.2.4.1 Fases de estratégia	62
4.2.4.2. Zhang Ruimin	65
4.2.4.3. Cultura empresarial.....	66
4.2.4.4. ZZJYT	72
4.2.5. Comparação do modelo da Haier com o modelo chinês	75
4.3. Comparação dos modelos da Honda e Haier.....	75
Capítulo 5 - Conclusão	78
Fontes	81

Índice de tabelas

Tabela 1 – Eficácia da indústria automóvel: Japão, EUA, Europa.....	16
Tabela 2- Tipos de propriedade nas empresas chinesas e respetiva distribuição	23
Tabela 3 - Número de empresas: estado e privado	24
Tabela 4 - Graduados nos diferentes níveis 1985-2011	35
Tabela 5 - Estudantes graduados no exterior e regresso de estudantes que se graduaram no exterior.....	35
Tabela 6 - Despesas em I&D 2002-2008 (% PIB)	36
Tabela 7 - Investigadores em I&D (por um milhão de pessoas)	36
Tabela 8 - Aplicação de patentes 2002-2010 (residentes).....	37
Tabela 9 - Semelhanças e diferenças entre os modelos.....	39
Tabela 10 - Quota de mercado no setor de motociclos de baixa cilindrada nos EUA no ano de 1966 (%)......	45
Tabela 11 - Quota de mercado estimada na indústria de motociclos em 1980 nos EUA (%)	46
Tabela 12 - Unidades produzidas por cada empresa em 1974 no Japão	47
Tabela 13 - Quota de mercado das cinco principais construtoras de automóveis em 1980 no Japão (%).....	47
Tabela 14 - Média de unidades vendidas anualmente pelas seis principais construtoras de automóveis na década de 1980 nos EUA.....	48
Tabela 15 - Quota de mercado na indústria dos eletrodomésticos em 2012	62

Índice de figuras

Figura 1 - Sistema de produção da Toyota	11
Figura 2 - O "Guarda-chuva" <i>Kaizen</i>	14
Figura 3 - Relações estruturais internas e externas à organização	19
Figura 4 - Comparação da abordagem ocidental com a da RPC.....	30
Figura 5 - Rede <i>guanxi</i>	31
Figura 6 - Região JIT Honda America	52
Figura 7 - Fases da estratégia da Haier.....	62
Figura 8 - Composição do salário.....	69

Figura 9 - Teoria da Haier "A bola num declive"	69
Figura 10 - Evolução dos sistemas de gestão	70
Figura 11 - ZZJYT.....	72

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Segurança no trabalho ou dividendos?.....	10
Gráfico 2 - Estrutura de propriedade das empresas privadas chinesas.....	28
Gráfico 3 - Volume de negócios da Haier entre 2009 e 2013 em <i>yuan</i> s (mil milhões) .	60
Gráfico 4 - Volume de vendas (unidades) no mercado chinês, norte-americano e europeu (milhões).....	61

Glossário de siglas

CC – Centímetros cúbicos

EUA – Estados Unidos da América

GM – General Motors

GQT – Gestão da Qualidade Total

JIT – *Just in Time*

JUSE – *Japanese Union of Scientists and Engineers*

MITI – *Ministry International Trade Industry*

NH – *Now, New, Next* Honda

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC – Organização Mundial de Comércio

RPC – República Popular da China

SST – *Suo Chou, Suo Pei, Tiao Zha*

TPS – *Toyota Production System*

TUV – *Technischer Überwachungs-Verein*

TVE – *Township-Village Enterprises*

UEN – Unidades estratégicas de negócio

VDE – *Verband der Elektrotechnik*

VIP – *Voluntary Involvement Process*

ZEE – Zonas Económicas Especiais

Capítulo 1 - Introdução

Qual o caminho que a RPC está a seguir? Estará a RPC a implementar práticas de gestão japonesa nas suas empresas? Ou estará a implementar práticas de gestão ocidentais? Quais são as principais práticas da gestão japonesa? Estas são algumas das questões que serão respondidas ao longo deste estudo, no entanto, o tema desta dissertação pretende responder à seguinte pergunta: “É o modelo de gestão japonês dos anos de 1980 semelhante ao modelo de gestão chinês atual?” Quais as semelhanças e quais as diferenças?

No início da década de 1980, a economia japonesa encontrava-se em rápido crescimento e os países ocidentais, nomeadamente os Estados Unidos da América (EUA), começaram a interessar-se pelas práticas de gestão japonesas. Se após a segunda guerra mundial, o Japão adquiriu conhecimento através da cultura de negócios ocidental, era objetivo dos EUA perceber as práticas de gestão japonesas nos anos de 1980. O sucesso do Japão deveu-se em parte aos EUA e às suas práticas, no entanto, o Japão não se limitou a reproduzi-las de forma igual. O Japão, sendo um país mais pequeno, menos populoso e com menor poder de compra, tinha outras necessidades, portanto, os gestores japoneses adaptaram as práticas ocidentais às suas necessidades.

A Toyota surgiu assim como o protótipo da gestão japonesa. Com um processo produtivo eficaz, baseado em práticas como o *just-in-time* (JIT), foi desde logo comparado ao sistema de produção em massa, geralmente associado à Ford. A Toyota foi apenas uma das muitas empresas que foram alvo de casos de estudo assim como a Matsushita, a Mazda, ou a Honda, as quais foram objeto de um estudo mais aprofundado. A Honda serve inclusivamente, de caso de estudo a esta dissertação.

A Honda foi a primeira empresa a ter sucesso no mercado norte-americano, pois, mesmo a Toyota tinha falhado anos antes da entrada da Honda neste mercado. Esta empresa, liderada por Soichiro Honda e Fujisawa, viu oportunidades onde outros apenas vislumbraram ameaças. Numa primeira fase, na indústria de motociclos e anos mais tarde na indústria automóvel. No entanto, será que a Honda representava a caracterização do modelo japonês? Este é também um dos objetivos a responder em capítulos seguintes.

Se na década de 1980, o Japão representava um laboratório de práticas a investigar pelos estudiosos norte-americanos, atualmente, a RPC vive a mesma situação. Conhecida por ser a “Fábrica do mundo” principalmente em produtos de baixo acabamento, a RPC viveu e continua a viver períodos de elevado crescimento económico. Desde a abertura das suas portas ao mundo, de que a RPC não mais parou de crescer, sendo que, está a caminho de se tornar a maior economia do mundo. Baseada durante largos anos no baixo preço dos produtos, na mão de obra barata e na recorrência habitual à cópia, estará a RPC a mudar o seu paradigma estratégico? Esta é outra questão a que se pretende esclarecer com este estudo.

Todavia, nem todas as empresas seguiram o caminho do baixo custo, existindo alguns casos que corroboram esta perspectiva. A Haier é um dos melhores casos de estudo de empresas chinesas e serve também de caso de estudo a esta dissertação.

Se em 1984, no momento da entrada de Zhang Ruimin para o cargo de CEO (*Chief Executive Officer*), a Haier era uma empresa perto da falência, atualmente, é a líder mundial na indústria dos eletrodomésticos, sendo uma empresa mundialmente reconhecida. Tendo por base a qualidade e a inovação nos seus produtos e nos seus processos, a Haier tem vindo a mostrar o caminho do sucesso às outras empresas chinesas. Porém, terão as práticas de gestão da empresa Haier alguma semelhança com o modelo de gestão chinês?

Assim, e de modo a responder a estas perguntas, este estudo foi estruturado em cinco capítulos, em que a introdução corresponde à primeira parte. Após a mesma, iniciar-se-á o desenvolvimento da dissertação através da revisão da literatura, onde os dois modelos de gestão serão descritos, sendo que, existe também um subcapítulo de modo a efetuar a respetiva comparação. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada. O quarto capítulo compreende a parte prática, ou seja, os casos de estudo das empresas Honda e Haier, sendo que, tal como sucede no segundo capítulo, também este possui um subcapítulo dedicada à comparação das duas empresas. Por último, o capítulo cinco diz respeito à conclusão da dissertação.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

2.1. Japão

No final da segunda guerra mundial, a economia japonesa encontrava-se completamente arrasada. A destruição das cidades de Nagasaki e Hiroshima e a consequente derrota na segunda guerra mundial perante os EUA, eram a melhor ilustração da situação japonesa e da respetiva economia. O cenário era catastrófico, havia necessidade de se reinventar e a mudança de estratégia era crucial.

No período antecessor a 1945, a estratégia das empresas japonesas baseava-se fundamentalmente em três aspetos: preço baixo, salário baixo e má qualidade, que derivava na maior parte de fracas imitações de produtos ocidentais (Porter, Sakakibara, Takeuchi, 2000). Nas décadas que se seguiram, principalmente entre 1960 e 1980, a economia japonesa teve um crescimento exponencial, alcançando taxas de crescimento do PIB em média de 6%. Este período foi apelidado de milagre japonês (Brauer, Cañón, 2010), sendo que o crescimento só foi possível, devido à conjugação de vários fatores. Um deles foi o elevado foco que existia na “grande empresa-Japão”, dado o facto de existir uma grande lealdade para com o país e ao mesmo tempo o povo japonês ser altamente disciplinado, formou-se então um objetivo nacional em que todas as pessoas acreditavam. No final dos anos de 1940 e início dos anos de 1950, o objetivo passava por alcançar o nível de vida existente antes da guerra. No final dos anos de 1950 e na década de 1960 o objetivo passava por alcançar o nível de vida dos países europeus menos desenvolvidos. Nos anos de 1970 o derradeiro objetivo centrava-se em atingir o nível de vida dos EUA (António, 1988).

Como se veio a constatar, o Japão estava no caminho certo, pois, em 1980 a economia japonesa tornava-se a segunda maior do mundo, ultrapassando a União Soviética. O preço deixou de ser o fator principal para dar lugar à qualidade. Nessa época, o Japão estava na moda e muitos foram os estudiosos interessados nos motivos do seu sucesso. Dos estudos realizados, surgiram explicações de propostas do modelo de gestão japonês. No tópico que se apresenta de seguida pretende-se descrever o respetivo modelo.

2.1.1. Modelo de gestão japonês

O modelo que a seguir se descreve, consiste essencialmente em práticas de recursos humanos e de produção. Enunciam-se cinco características principais em que algumas destas possuem desdobramentos.

- Código de ética japonês;
- Empregado como principal ativo;
- Visão de longo prazo;
- Sistema de produção;
- Relações próximas/Cooperação.

De referir que nem todas as características apresentadas, possuem o mesmo peso e importância. O código de ética japonês é uma característica enraizada na respetiva cultura e é o centro do modelo, pois, todas as práticas implementadas têm por base a lealdade e o sentido de responsabilidade do indivíduo japonês. O empregado como principal ativo engloba naturalmente o código de ética, dado que são as pessoas que o colocam em prática. Se a visão de longo prazo e o sistema de produção se resumem a variadas estratégias adotadas pelas empresas japonesas, como o emprego vitalício e a gestão da qualidade, as relações próximas/cooperação viabilizam o melhor aproveitamento/eficácia das referidas estratégias.

2.1.1.1. Código de ética

O código de ética japonês pode ser interpretado como um dos fatores mais importantes para o proclamado milagre japonês. No entanto, este mesmo código já vem desde há muitos séculos, e a sua principal característica assenta na lealdade. O modo de estar e de agir dos japoneses foi estabelecido entre os séculos treze e catorze e deriva da cultura militar da era feudal (Yamamoto, 1986).

Este código pode ser dividido em três conceitos: *giri*, *on* e *ninjo*. Não existe propriamente uma tradução precisa para os termos, mas, *giri* pode ser entendido como um senso de dever, sentido de honra e de responsabilidade. *On* representa um sentido de

obrigatoriedade para com as pessoas de menor estatuto e *ninjo* significa respeito e alguma tolerância em relação à natureza humana (Antônio, 1988).

Apesar do conceito de código de ética japonês relacionar-se com a cultura do respetivo povo, este não pode ser indissociável do modelo de gestão japonês. Santos e Rodrigues (1993) referem que a compreensão do conceito é essencial para o modelo ser realmente percebido, pois, este código é a base de pensamento e da cultura japonesa e relaciona-se diretamente com as restantes características descritas do modelo.

2.1.1.2. Empregado como principal ativo

Ao contrário de muitos países, o Japão considera os seus recursos humanos como o principal ativo da empresa. Existe uma relação tão próxima e de tal forma afetiva que é prática recorrente considerar a empresa como uma família. Para corroborar a perspectiva de que os empregados são considerados parte integrante da família-empresa, por exemplo, na *Kyocera* existe um cemitério para os antigos empregados demonstrando que mesmo depois da morte, estes continuam a fazer parte integrante da família (Misawa, 1987).

O modelo de gestão japonês enfatiza as políticas de recursos humanos aplicadas. Estas têm o objetivo de criar um forte sentido de compromisso, tanto entre empregados como com a organização, e visam a orientação para o longo prazo. As políticas de recursos humanos têm por base a seleção criteriosa de colaboradores, a participação na tomada de decisão e a atribuição de prémios consoante o desempenho global da empresa, focando o grupo como principal responsável pelo respetivo desempenho empresarial (Porter, Sakakibara, Takeuchi, 2000).

Por contraste com o Japão, os EUA consideram que o *stakeholder* mais importante são os acionistas, seguido dos clientes, e por fim os empregados, enquanto no Japão a sequência é precisamente a oposta (Pudelko, 2009). Contudo, esta situação só acontece porque no Japão existe um grande investimento nos recursos humanos por parte das empresas e devido ao código de ética existente, em que os colaboradores têm um elevado sentido de responsabilidade e de lealdade.

2.1.1.3. Visão de longo prazo

Emprego vitalício

O emprego vitalício é um procedimento que está no epicentro das práticas de recursos humanos japonesas. Pode-se interpretar o emprego vitalício, como “a prática em que um trabalhador entra numa empresa após a conclusão dos estudos, recebe formação da empresa e permanece trabalhador dessa mesma empresa até aos 55 anos, idade da reforma” (Ono, 2010:42 citando Cole, 1979). Segundo Hatvany e Pucik (1981:10) “Os gestores japoneses acreditam que a segurança no trabalho tem um impacto positivo sobre a moral e a produtividade, limita os custos de volume de negócios e formação, e aumenta a coesão da organização”.

Os trabalhadores são recrutados a partir das universidades de elite do país e o processo de seleção é bastante longo e criterioso, consequentemente é esperado que o colaborador se mantenha na empresa para o resto da vida ativa (Keizer, Umemura, Delbridge, Morgan, 2012). Ao contrário da cultura norte-americana, a senioridade é o maior ponderador para a promoção dentro da empresa por oposição à meritocracia. No Japão, o longo prazo é interpretado como uma fator de segurança e que cria nos japoneses apreciações positivas. Esta característica não é apenas um dos pilares da cultura empresarial japonesa mas também uma demonstração de coesão da própria sociedade (Wartzman, 2009).

O emprego vitalício tem em conta três aspetos. O primeiro refere-se ao facto de o emprego a longo prazo, apenas fazer sentido quando os empregados são recrutados logo após a conclusão dos estudos. Esta é considerada a condição de “infância”, pois os novos graduados da escola são considerados recém-nascidos e, a empresa assume o papel dos pais criando os seus próprios trabalhadores como se fossem os seus filhos (Ono, 2010, citando Ohkochi, 1972). O segundo aspeto refere-se ao facto de a empresa necessitar de um sistema de carreira interno adequado, pois a motivação do trabalho pode ter que ver com a respetiva mudança de posições no seio da empresa. O terceiro aspeto refere-se às promoções graduais, pois, estas devem ser planeadas a um ritmo adequado. Já que excessivamente rápidas podem ser prejudiciais tendo em conta a visão

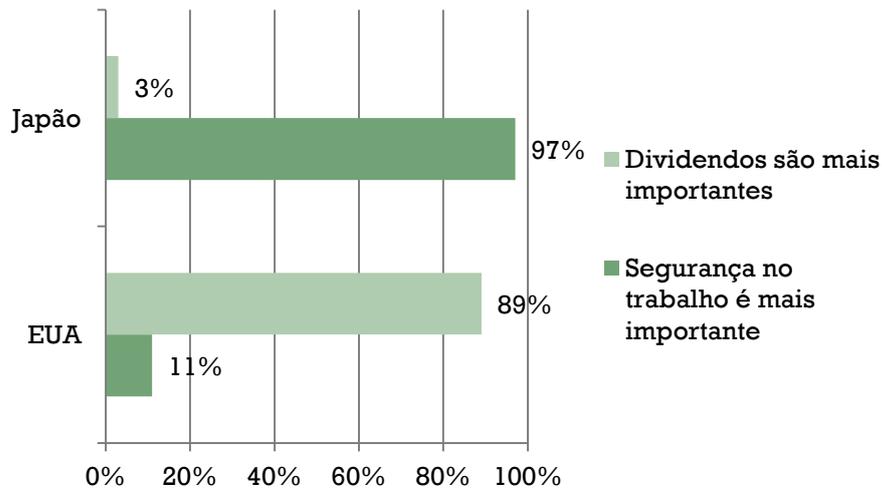
a longo prazo, no entanto, excessivamente lentas podem ser prejudiciais para a motivação do trabalhador (Saito, Vuszkun, 2010).

Todavia, no Japão não existe apenas a condição de emprego vitalício. Estima-se que este ronde os 20%, contudo, a mobilidade de emprego no Japão continua a ser uma das mais baixas entre os países membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), de acordo com os resultados do estudo que teve em conta cinco características. “(i) a maior proporção de trabalhadores com mais de vinte anos de empresa; (ii) a menor proporção de trabalhadores com menos de um ano de exercício; (iii) maior taxa de retenção a cinco anos; (iv) menor taxa de separação; (v) menor taxa de separação involuntária” (Ono, 2010:34).

Objetivos de longo prazo

Em geral, todas as empresas no Japão visam a sustentabilidade e a relação a longo prazo. Por norma, os negócios e a conexão entre *stakeholders* e a respetiva empresa assentam numa base de confiança, lealdade e responsabilidade. Tal como referido anteriormente, as prioridades das empresas japonesas são diferentes das norte-americanas. Este facto é perceptível tendo em conta o gráfico 1, onde no Japão é dada a principal prioridade aos colaboradores e à sua segurança no trabalho, privilegiando assim uma relação de longo prazo. Enquanto nos EUA a distribuição de dividendos aos respetivos acionistas é preferível em detrimento, se tal for necessário, de alguns colaboradores (Allen, 2005). De referir que os números apresentados no gráfico 1, têm por base um análise elaborada a partir de sessenta e oito empresas japonesas e oitenta e três empresas norte-americanas.

Gráfico 1 - Segurança no trabalho ou dividendos?



Fonte: Adaptado de Allen, 2005

Em suma, pode-se concluir que em relação ao Japão o retorno do investimento efetuado pelos acionistas não é o fundamento principal das suas organizações como acontece no sistema capitalista, ao invés, o ganho de quota de mercado a longo prazo é o fator com maior consideração (Pudelko, 2009).

2.1.1.4. Sistema de produção

O sistema de produção japonês assume grande preponderância no respetivo modelo de gestão. Desenvolvido de forma pioneira pela Toyota, enquadra um conjunto de práticas que otimizado alcançou elevados níveis de produtividade, qualidade e rapidez de entrega.

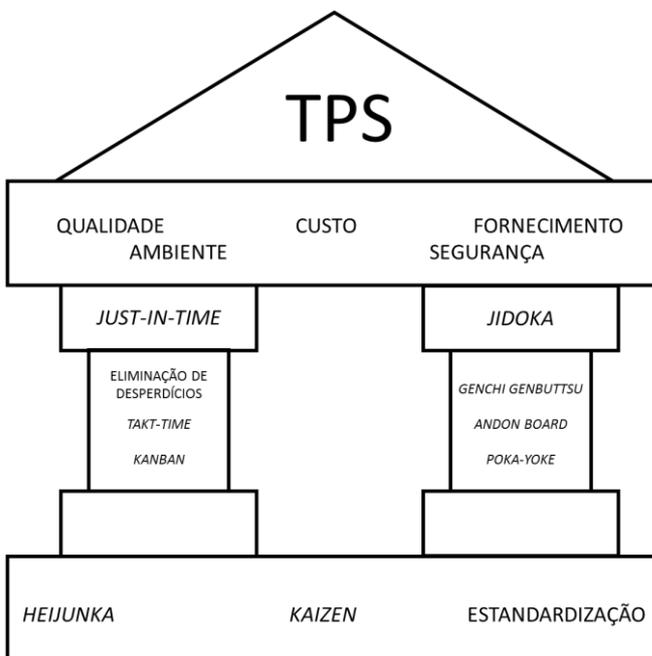
Durante vários anos, a Toyota foi interpretada como o expoente máximo do modelo de gestão japonês. Se durante os anos de 1970, no período da crise petrolífera, a Toyota e as concorrentes japonesas recuperaram rapidamente, o mesmo não aconteceu às restantes competidoras. Este facto deveu-se à implementação de um modelo inovador e adaptado às circunstâncias do mercado.

Liker (2004) no seu livro “The Toyota way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer” identificou catorze princípios que descreviam o modelo e a conduta da empresa. Estes catorze princípios foram divididos em quatro secções. A

primeira secção determinava-se pela visão a longo prazo. A segunda secção definia-se como o processo certo irá produzir os resultados certos. A Terceira secção referia-se em adicionar valor à organização através do desenvolvimento dos recursos humanos. Na quarta e última secção, referia-se que a resolução de forma contínua de problemas de raiz conduz à aprendizagem organizacional.

O *Toyota production system* (TPS) insere-se dentro da segunda secção, sendo a base da mesma. O principal objetivo do TPS visa a eliminação de desperdícios, mas colocando sempre como prioridade a qualidade da produção. Este objetivo tinha o JIT e o *jidoka* como principais práticas. Enquanto o conceito de JIT irá ser abordado posteriormente, *jidoka* pressupõe que qualquer trabalhador tem o poder de parar um processo se encontrar nele qualquer anomalia. Em seguida dever-se-ia corrigir a situação e procurar as raízes do problema (Sugimori, Kusunoki, Cho, Uchikawa, 1977). Na figura 1 apresenta-se o modelo de produção da Toyota, em que algumas práticas serão aprofundadas posteriormente.

Figura 1 - Sistema de produção da Toyota



Fonte: Adaptado de Logistics & Transport Focus, 2013

Ao longo do tema do sistema de produção, o objetivo passa por descrever algumas das práticas utilizadas. No final da descrição do sistema apresenta-se o caso da indústria automóvel de forma a corroborar a otimização do conjunto de práticas implementadas.

Gestão da qualidade

Não existe propriamente uma definição exata de gestão da qualidade, porém, Fynes (1998, 1999) citando Garvin (1983) descreve a qualidade em cinco óticas:

- Transcendental – excelência de elevado padrão;
- Baseada no produto – dependência de atributos;
- Baseada no utilizador – Satisfação ou excedência das necessidades do consumidor;
- Baseada na produção – Conformidade com os requisitos;
- Baseada no valor – Valor do dinheiro.

O Japão teve um papel fundamental no desenvolvimento da gestão da qualidade tal como se conhece atualmente. No entanto, os métodos de controlo estatístico que formaram a base de todas as atividades da gestão da qualidade são originários dos EUA. Os japoneses copiaram esses métodos, mas adicionaram-lhe um novo uso com a Gestão da Qualidade Total (GQT), envolvendo todos os colaboradores e aproximando os clientes e os fornecedores das organizações (Karatsu, 1982).

A gestão da qualidade como se conhece atualmente foi iniciada na década de 1920 com Walter Shewart, através de técnicas de estatística para controlo dos processos, com o objetivo de minimizar os defeitos. A maior contribuição de Shewart para o controlo estatístico, culminou com a apresentação da carta de controlo (Fisher, Nair, 2009).

Os japoneses estavam convencidos de que os EUA só ganharam a segunda guerra mundial devido ao *know-how* existente em relação aos métodos estatísticos (Fisher, Nair, 2009). Assim, o interesse do Japão na gestão da qualidade surge após a derrota na guerra, quando a consciência da respetiva situação e o senso de urgência tornaram fortes as motivações de estudar e aprender os métodos de qualidade desenvolvidos nos EUA (Dahlgaard-Park, 2011).

Conscientes de que o investimento na gestão da qualidade era o caminho a seguir, elaboraram três estratégias. As empresas mais importantes enviaram equipas a outros países para estudar a respetiva abordagem à qualidade. Traduziram para japonês literatura estrangeira de especialistas e, convidaram oradores de outros países para se deslocarem ao Japão de modo a fornecer treino aos gestores (Paraschivescu, 2013). No seguimento da última estratégia descrita, Deming e Juran foram os principais oradores e posteriormente orientadores, na trajetória do Japão em tornar-se o líder mundial em termos de qualidade (Kolesar, 2008).

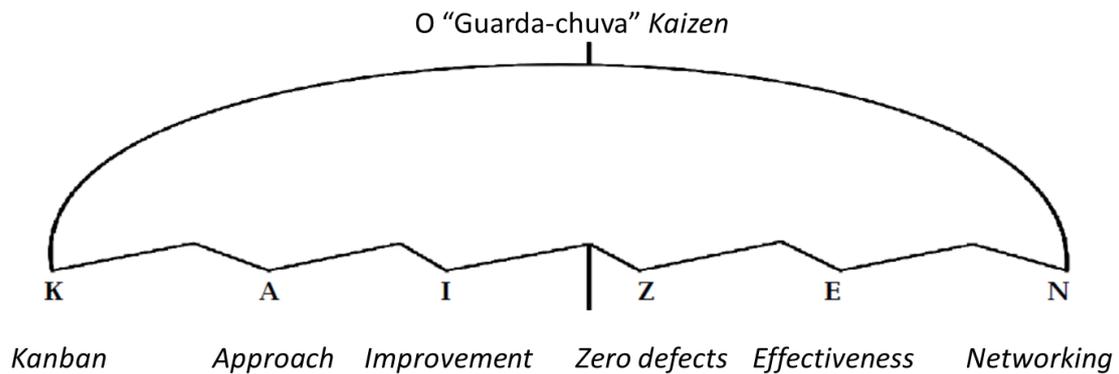
No Japão, a gestão da qualidade tornou-se mais do que o uso de várias ferramentas. Os japoneses desenvolveram a gestão da qualidade como uma filosofia que abrange a organização como um todo, em que todos os funcionários são essenciais para a sua aplicação. Ao contrário do Japão, na Europa e nos EUA a garantia da qualidade restringe-se apenas aos especialistas (Paraschivescu, 2013).

Kaizen

Kaizen é um conceito muito conhecido, que foi desenvolvido por Masaaki Imai e associado à gestão japonesa, principalmente, devido à sua implementação na Toyota. Na sua essência, *kaizen* significa melhoria contínua. Este é um conceito que pressupõe o envolvimento de todos os recursos de uma organização e interpreta a mesma como um todo (Imai, 1986), (António, Teixeira, 2009).

Kaizen é uma palavra constituída por dois conceitos. *Kai* significa mudança e *zen* significa para melhor. O conceito deve influenciar três aspetos: a *performance*, o custo e a qualidade. A filosofia *kaizen* tem o intuito de capacitar os trabalhadores, aumentar a satisfação dos mesmos e, facilitar um senso de realização, criando assim, um orgulho em trabalhar. Assim, o conceito *kaizen* refere-se a uma estratégia que inclui variados conceitos, ferramentas e sistemas da gestão japonesa dentro de uma postura de liderança e da cultura japonesa, tendo sempre como alvo final o cliente, como se pode observar na figura 2 (Singh, Singh, 2009).

Figura 2 - O "Guarda-chuva" *Kaizen*



- | | | |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| - Orientação para o cliente | - <i>Just-In-Time</i> | - <i>Sistema de sugestões</i> |
| - Seis Sigma | - Círculos da qualidade | - Disciplina |
| - Manutenção produtiva total | - Automação | - <i>Poka-Yoke</i> |

Fonte: Adaptado de Singh, Singh, 2009

Just-in-time

O conceito JIT surge no Japão por oposição à produção em massa nos EUA. Enquanto a produção em massa visava características como a standardização e o preço baixo, o JIT primava pela sua agilidade e redução de *stocks* (Maricourt, 1995).

Este conceito emerge pela primeira vez no final da década de 1930 e é originário de Kiichiro Toyoda, no entanto foi posteriormente aprimorado por Taiichi Ohno. O conceito JIT é normalmente associado à empresa Toyota e ao respetivo processo de produção e, tem por finalidade máxima reduzir os custos de produção e aumentar a eficiência operacional. O conceito vem eliminar os sistemas complexos por contrapartida de sistemas simples e intuitivos, de modo a diminuir os *stocks* excedentários ao longo da cadeia de abastecimento (Womack, 2006). Para racionalizar esses mesmos *stocks*, a previsão da procura é absolutamente fulcral, pois o JIT envolve a perfeita sincronização entre o fornecimento de *inputs* e a respetiva necessidade destes *inputs* para a realização da produção (Jayaram, Das, Nicolae, 2010).

Círculos da qualidade

O conceito de círculos da qualidade foi desenvolvido por Ishikawa e adotado posteriormente pela JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*). Ishikawa definiu o conceito como: “Um círculo da qualidade é um pequeno grupo constituído por trabalhadores para realizar voluntariamente atividades relacionadas com a gestão da qualidade nos seus trabalhos.” (Paraschivescu, 2013:46 citando Nguyen, 2006).

Os trabalhadores inseridos nos círculos recebem formação na área da produção para que seja possível a resolução de problemas de forma eficaz. Uma das práticas utilizadas geralmente é o *brainstorming*, que ajuda a identificar todos os problemas. Estes grupos, normalmente entre cinco e dez elementos, encontram-se de forma regular, sendo os seus integrantes, por regra, todos do mesmo departamento e têm como principal objetivo a identificação, a análise e a resolução de problemas afetos à respetiva área de responsabilidade (Imai, 1987, António, 1988).

O caso da indústria automóvel

A indústria automóvel é um bom exemplo onde as empresas aplicavam a grande maioria das práticas citadas anteriormente. Como se pode observar na tabela 1, com menos recursos, as empresas japonesas conseguiam ser mais eficazes que as europeias e que as norte-americanas. Os dados presentes na tabela corroboram a eficácia das práticas utilizadas no Japão. A produtividade é superior, a qualidade em termos de defeitos é superior, existem menos *stocks*, logo significa menos custos de posse. O trabalho em equipa é bastante superior, maior participação dos colaboradores nas decisões e a formação destes é muito mais aprofundada que a dos EUA e da Europa.

Tabela 1 – Eficácia da indústria automóvel: Japão, EUA, Europa

	Japão	EUA	Europa
Produtividade (horas/viatura)	16,8	25,1	36,2
Qualidade (defeitos por 100 viaturas)	60	82	98
Superfície de produção (m²/viatura/ano)	0,53	0,72	0,72
Superfície dos <i>ateliers</i> de reparação (em % da superfície dos <i>ateliers</i> de montagem)	4,1	12,9	14,4
Stocks (para 8 tipos de peças)	0,2	2,9	2
% de operários a trabalhar em equipas	69,3	17,3	0,6
Nº de sugestões (por assalariado/ano)	61,6	0,4	0,4
Nº de categorias de qualificação	12	67	15
Nº de horas de formação por assalariado, para os novos contratados	380	46	77
% de operações automatizadas: soldadura	86	76	77
Idem: pintura	55	34	38
Idem: montagem	2	1	3

Fonte: Maricourt, 1995

2.1.1.5. Relações próximas/Cooperação

O papel do governo

Após a segunda guerra mundial, com uma economia degradada, era praticamente exigido que o governo assumisse o controlo da situação. Pode afirmar-se que este é um bom exemplo onde o governo, mais precisamente o MITI (*Ministry International Trade and Industry*), teve um papel preponderante na economia privada com sucesso significativo (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Neste período, o MITI apresentou-se muito proativo, efetuando um planeamento estratégico para estimular a economia. Esta ação baseou-se, fundamentalmente, na seleção, promoção e investimento de indústrias chave para a economia japonesa. Nas décadas de 1950 e 1960, o investimento restringiu-se maioritariamente a indústrias com

grandes processos como a indústria do aço e do ferro, da construção naval e da energia elétrica. Nas décadas de 1970 e 1980, o alvo de investimento centrou-se nos bens de consumo duráveis, mais concretamente a indústria automóvel e a indústria dos semicondutores. No entanto, não foi apenas de investimento que se tratou a ação do MITI, mas também de proteção dos mercados domésticos, tanto através do investimento direto estrangeiro limitado, como também da proteção de indústrias “embrionárias” (Cowling, Tomlinson, 2011).

Uma política em que o governo japonês esteve diretamente presente e que gerou controvérsia, foi a formação de cartéis. Estes, supostamente ilegais, foram em muitas situações legalizados quando a melhoria da qualidade ou a redução de custos eram considerados necessários. Fundamentalmente, o MITI limitava a competição dentro de certas indústrias, possibilitando assim uma maior facilidade de formação de cartéis devido ao número reduzido de empresas por indústria. O MITI também restringia as quantidades produzidas em certas indústrias (Porter, Sakakibara, 2004).

Keiretsu

As empresas japonesas sempre foram de menor dimensão em relação às norte-americanas. Entre 1945 e 1952, os EUA ocuparam o Japão e dividiram os *zaibatsu* em pequenas empresas. *Zaibatsu* eram empresas conglomeradas que, através da sua dimensão, controlavam a maior parte da economia japonesa no período antecedente à segunda guerra mundial. Dado este facto, era previsível que, devido à sua dimensão reduzida, formassem *networks* internas e com fornecedores, cooperassem na investigação e desenvolvimento, no marketing e na venda a mercados externos. Gerou-se assim o grupo entre empresas denominado *keiretsu* (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Existem dois tipos de *keiretsu*: o vertical e o horizontal. Estes dois tipos de *keiretsu* têm algumas diferenças entre si, tanto na estrutura como nas respetivas funções. O *keiretsu* vertical é um grupo de empresas integradas verticalmente ao longo da cadeia de abastecimento (Todeva, 2005). A empresa industrial principal e os seus principais fornecedores são o *core* deste grupo. As participações entre as empresas deste grupo são geradas de forma assimétrica, possuindo obviamente, as principais empresas do grupo maior participação das empresas de menor dimensão. O objetivo da criação destes

grupos prende-se com a necessidade de criar equipas competitivas entre fornecedores envolvidos no desenvolvimento do produto e processo, sendo assim um estímulo à inovação e ao respetivo desenvolvimento (Todeva, 2005).

Keiretsu horizontal é um grupo de empresas com conexões próximas entre elas e que normalmente partilham o mesmo banco principal. Ao contrário do *keiretsu* vertical, onde a empresa industrial é o centro do mesmo, no *keiretsu* horizontal o banco é, normalmente, o principal interveniente. No entanto, não se trata de um processo estático, pois a empresa principal varia consoante as necessidades do meio envolvente.

A economia japonesa foi tradicionalmente dominada por seis *keiretsu*. Três dos quais (Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo) são descendentes dos antigos *zaibatsu*, enquanto os restantes (Dai Ichi, Kango e Fuyo) desenvolveram-se em torno dos maiores bancos no período posterior à segunda guerra mundial (McGuire, Dow, 2009).

No *keiretsu* horizontal, as empresas do grupo beneficiam de taxas de juro mais baixas do que o habitual e com maior liberdade de acesso ao crédito (Keizer, Umemura, Delbridge, Morgan, 2012). Para além das taxas serem mais atrativas, o banco principal de cada *keiretsu* financia entre 80% e 90% dos respetivos ativos da empresa e, através de uma “propriedade cruzada”, o que não sucedia no *keiretsu* vertical, as empresas ficam com capital uma da outra, gerando-se, assim, uma relação estável e de longo prazo onde a pressão de alcançar resultados a nível de ações a curto prazo diminui e privilegia uma estratégia contínua que visa o longo prazo (Porter, Sakakibara, Takeuchi, 2000).

Deste modo, através desta conexão, estes grupos económicos foram muito importantes para a economia japonesa, pois permitiram o seu fortalecimento. Devido ao facto das empresas terem relações próximas com os bancos, estes tiveram a possibilidade de obter participações nas respetivas empresas, alcançando importantes ligações financeiras e gerando uma relação *win-win*.

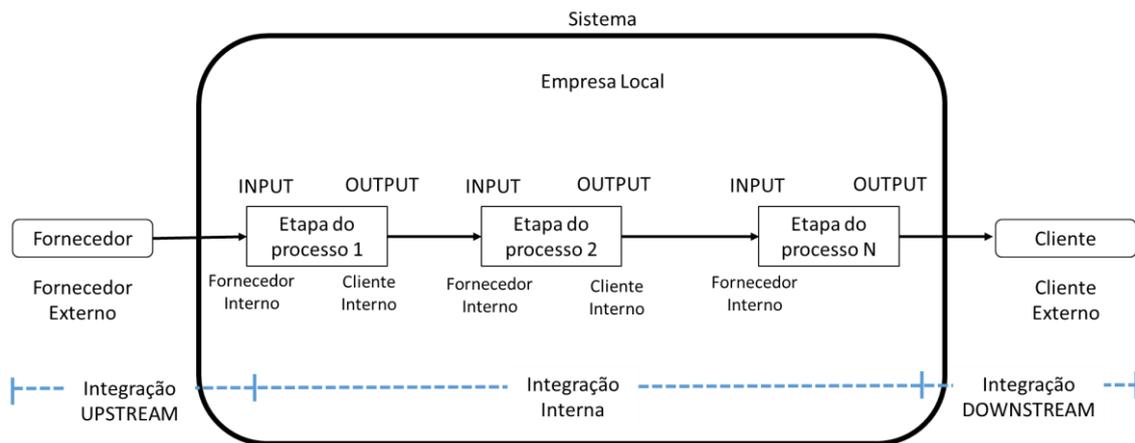
Do fornecedor até ao cliente

No Japão, quase todas as relações ao longo da cadeia de abastecimento, seja no momento de compra ou venda em relação a uma certa empresa, primam pela

proximidade, confiança e lealdade. Estas relações, baseadas numa cultura de longo prazo, encorajam a melhoria constante por parte dos fornecedores. Percebe-se que só com este tipo de relacionamento e com constantes trocas de informação entre as partes, é que modelos como o JIT, poderiam ser bem sucedidos e resultar no aumento da eficácia (Porter, Sakakibara, Takeuchi, 2000).

Na figura 3, a proximidade e a intenção de superar as expectativas do cliente é perceptível. Este sistema foi desenvolvido e aperfeiçoado pela empresa Toyota e, mais tarde seguido por muitas empresas japonesas. O sistema tem por base a consideração de vários fornecedores e clientes no seio da mesma empresa. Considere-se uma fábrica com seis secções em que o produto x irá passar por todas, os trabalhadores da secção dois serão os respetivos clientes da secção um, enquanto os clientes da secção dois serão os fornecedores da secção três.

Figura 3 - Relações estruturais internas e externas à organização



Fonte: Jayaram, Das, Nicolae, 2010

Este sistema gera a necessidade de cada equipa de trabalho superar as expectativas do seu próprio cliente. Por consequência, o consumidor final é o principal beneficiado, pois o seu produto teve a melhor execução possível ao longo da cadeia de abastecimento. Os parâmetros pelos quais as equipas de trabalho se regem prendem-se com o tempo do ciclo de produção, a qualidade, a redução de custos e o prazo de entrega (Jayaram, Das, Nicolae, 2010).

Corroborando a relação de proximidade existente com os clientes, Kenji Ikegai, vice-presidente da Fujitsu refere “A relação que nós temos com os nossos clientes é como a sua filha ir casar com outra família” (Dearlove, 2011:58). Este sentimento de proximidade é comum a grande parte das empresas japonesas e, só assim é possível seguir as doutrinas do *kaizen* onde um dos objetivos é o de deliciar o cliente.

Ringi

Ringi é o processo de tomada de decisão através de um consenso. Este sistema afeta todas as pessoas passíveis de serem atingidas por uma certa medida (Krieger, Lee, 1981). Este processo enfatiza mais a definição da questão do que propriamente alcançar uma resposta, permite que se discutam vários pontos de vista e, dado que a decisão é efetuada por consenso, não existe a responsabilização de apenas um indivíduo mas sim do grupo (António, 1988).

O processo de tomada de decisão *ringi* é uma filosofia derivada das tradições do sistema de famílias japonesas e, é implementado nas organizações para manter o consenso e a harmonia. *Ringi* pode ser dividido em duas partes (*Rin-gi*). *Rin* significa a submissão de uma proposta a um superior e respetiva receção da sua aprovação. *Gi* significa a deliberação e posterior decisão (Ala, Cordeiro, 1999). Portanto, *Ringi* representa obter aprovação numa determinada matéria através de circulação vertical e, por vezes, horizontal de documentos que dizem respeito a membros da organização. Estes documentos intitulam-se *ringisho*. *Ringisho* é um documento, com uma medida específica proposta ou com uma decisão a ser tomada, que circula entre os gestores potencialmente afetados por uma certa decisão e, por gestores que poderão ser necessários para a implementação de medidas. Cada gestor tem que avaliar e aprovar com o seu selo o *ringisho*. O selo no canto superior direito significa a aprovação do documento, enquanto no canto inferior direito significa a respetiva rejeição. No centro do documento significa indiferença. Eventualmente, este documento chegará aos gestores de topo. Se um gestor de topo afixar o seu selo, a decisão é final e retorna ao autor original para implementação ou para reconsideração. No entanto, se não existir consenso antes de chegar aos gestores de topo, o documento é rejeitado e enviado de novo ao respetivo autor para sua melhoria. Se o mesmo documento for recusado segunda vez é definitivamente eliminado (Ala, Cordeiro, 1999).

Este processo é bastante diferente do processo de tomada de decisão norte-americano, onde a principal ênfase é colocada em apenas um só indivíduo, geralmente gestores de topo. Apesar de este poder solicitar a opinião ou informações de outras pessoas, não existe grande influência por parte dos mesmos, pois a responsabilidade é inteiramente de quem toma a decisão. Este processo em termos de discussão é bastante rápido, todavia a implementação é longa, pelo facto de todos os indivíduos afetados pela decisão necessitarem da respetiva adaptação. Por vezes, o processo de tomada de decisão *ringi* é criticado devido ao consumo de tempo que é essencial para a sua discussão e obtenção de consenso. Contudo, a implementação é rápida, pois todos os colaboradores afetados foram consultados e concordaram com a decisão, não se perdendo tempo com a aceitação e adaptação à mesma (Saleh, 1982).

2.2. República Popular da China

O ano de 1978 marcou uma nova era para a RPC. A morte de Mao Tse-Tung e a mudança de líder proporcionaram a abertura da economia chinesa ao mundo externo nesse mesmo ano. Subjacente a esta abertura, um conjunto de reformas sociais e económicas foi colocado em prática. As quais foram essenciais para o crescimento da economia da RPC, pois naquela época era um dos países mais pobres do mundo.

A abertura das suas portas ao mundo revelou-se de extrema importância para algumas empresas e, conseqüentemente para a RPC. Assim, muitas empresas desesperadas pela diminuição de custos de produção, mas ao mesmo tempo pela manutenção do crescimento económico, viram na RPC, com bons preços e com o aumento da escolarização, tornar-se numa alternativa muito atrativa para essas empresas (Breda, Silva, 2009) citando (Agtmael, 2007).

A abertura foi realizada de forma progressiva e teve início com a criação de quatro zonas económicas especiais (ZEE). Estas zonas funcionavam como experiências para averiguar a eficácia das mesmas. Se a experiência fosse bem sucedida era difundida, se tal não acontecesse era fechada (António, 2008).

O conceito “Feito na China” tornou-se tão popular que o investimento direto estrangeiro cresceu a um ritmo exponencial. A RPC é agora observada pela comunidade

empresarial internacional como uma das principais, se não a única fábrica no fornecimento de vários produtos como têxteis, sapatos ou brinquedos (Zhang, Su, 2009). No entanto, em várias situações a qualidade dos produtos chineses mostrou ser duvidosa e, o governo já percebeu a necessidade de se reinventar para um país onde não seja exclusivamente de produção, mas também de invenção e posterior inovação tal como aconteceu em séculos passados, onde a RPC produziu e exportou um grande fluxo de invenções como a seda e a porcelana. A aposta num crescimento económico “inteligente”, ou seja, a redução da dependência de indústrias de energia poluente e o investimento em energia “verde” e alta tecnologia mostram isso mesmo (Morrison, 2013). No tópico seguinte pretende-se descrever o tipo de empresas que competem no mercado chinês e quais serão analisadas neste estudo.

2.2.1. Tipos de empresas no mercado chinês

No mercado chinês existem essencialmente quatro tipos de organizações: as empresas do estado, as empresas coletivas, as empresas de investimento estrangeiro e as empresas privadas (Liang, Marler, Cui, 2012). Na tabela 2 pode-se observar o respetivo peso que cada um deste tipo de empresas tem na economia.

Tabela 2- Tipos de propriedade nas empresas chinesas e respetiva distribuição

Tipo de propriedade	Definição	% total de empresas	% produção industrial	% total de empregados
Empresas do estado	Empresas cujo estado é o principal acionista	2,4	12,3	11,1
Township-Village Enterprises (TVE)¹	Empresas que são propriedade do governo municipal	2,4	1,7	2,3
Empresas de investimento estrangeiro	Empresas criadas por investidores estrangeiros	9,4	18,3	14,8
Empresas privadas	Empresas de propriedade de indivíduos do país	58,9	29,5	33,7
Outros	-	26,9	38,4	38,1

Fonte: Adaptado de Liang, Marler, Cui, 2012

O peso das empresas do estado na economia chinesa tem vindo a diminuir por contrapartida do setor privado. No entanto, algumas empresas estatais ainda se mantêm devido à sua importância estratégica. Estas empresas caracterizam-se pela sua grande dimensão (Redding, Witt, 2009). Em relação às TVE, a sua origem indica para o período do Grande Salto em Frente (1958-1960). Estas empresas são propriedade do governo municipal, e uma fração significativa destas tem o seu foco conectado à agricultura, a montante e a jusante, tais como máquinas agrícolas, fertilizantes e processamento de cereais (António, 2008). Em relação às empresas privadas, estas têm vindo a aumentar de forma exponencial como se pode analisar na tabela 3. As empresas privadas chinesas são normalmente de pequena ou média dimensão. O seu crescimento tem sido incentivado pelo governo e a sua formação tem por base a família.

¹ A grande maioria das empresas coletivas são TVE.

Normalmente, existe um único proprietário com os membros da sua família a serem colocados em posições chave (Boisot, Child, Redding, 2011). Este estudo incidirá essencialmente nas empresas privadas e tem por objetivo descrever o modelo de gestão implementado.

Tabela 3 - Número de empresas: estado e privado

Ano	Empresas do estado	Empresas privadas
1998	64.737	10.667
2004	35.597	119.357
2011	17.052	180.612

Fonte: Adaptado de Li, 2013

2.2.2 - Modelo de gestão chinês

O modelo que se descreve em seguida foca-se essencialmente nas tradições e na cultura de valores chinesa e, nas relações próximas existentes tanto dentro da empresa como entre empresas.

- Valores e tradição;
- *Guanxi*;
- Liderança paternalista;
- “Inventado na China”;

O modelo de gestão chinês baseia-se em quatro características. Os valores e tradição descrevem a cultura chinesa e a respetiva personalidade, assente na doutrina confucionista, esta característica descreve as raízes da RPC. Dado o facto das empresas privadas chinesas terem a sua centralização de poder no líder, é de elevada importância abordar o respetivo estilo de liderança, a liderança paternalista. *Guanxi* representa a forma como se fazem negócios na RPC e tão importante para perceber as relações estabelecidas. Por fim, “Inventado na China” representa o futuro da RPC e das respetivas empresas. Com o objetivo de ter o conceito completamente implementado em 2020, este novo paradigma baseia-se na inovação e na elevada qualidade.

2.2.2.1 - Valores e tradição

Confucionismo

O confucionismo é um sistema de valores tradicionais chinês criado por Confúcio há cerca de 2500 anos. Apesar de no início do século passado a RPC ter abandonado a doutrina confucionista, a partir de 1978 o governo recuperou-a sendo neste momento uma das principais filosofias orientadoras no quotidiano chinês. Recentemente o confucionismo foi reintroduzido no sistema educacional chinês. A filosofia de Confúcio tem por base o respeito das tradições e o patriotismo (Child, Warner, 2003).

O *core* do confucionismo é elaborado em três elementos: *ren*, *yi* e *li*. *Ren* refere-se à compaixão e benevolência para com os outros seres humanos e é expressa nas relações sociais. *Yi* trata-se de um senso de justiça e retidão, é a capacidade de discernir e tomar a atitude certa em assuntos da vida quotidiana. *Li* representa os rituais, ou seja, as etiquetas, normas e protocolos tanto a nível pessoal como a nível profissional (Ip, 2009). Não obstante estes três elementos, alguns autores referiram que existem outros elementos com alguma preponderância. Kim (2011) menciona *zhi* como um elemento importante do confucionismo, no qual refere que o mesmo significa sabedoria. Luo (2012) acrescenta o elemento *xin*, que expressa a integridade necessária do ser humano.

Vários autores identificaram um conjunto de valores que sustentam a sociedade chinesa e que são relevantes para o comportamento organizacional e para a gestão (Child, Warner, 2003) citando (Shenkar, Ronen, 1987, Lockett, 1988, Redding, 1990, 2002, Bond, 1996).

A ordem social reflete o senso da civilização chinesa com base na aprendizagem contínua. Sendo que o indivíduo não é visto como a principal prioridade mas sim o grupo como um todo. Deste modo, o foco individual deve ser colocado no bem-estar da sociedade e não no seu bem-estar próprio. Ou seja, uma conduta pessoal eticamente responsável e de acordo com os ideais do confucionismo é o meio para alcançar a harmonia na sociedade (Rarick, 2009).

A hierarquia retrata as relações existentes tanto no seio familiar como no seio organizacional. Faz referência às obrigações recíprocas verticais e ao respeito entre os

indivíduos e existe uma relação paternalista entre os mesmos. Confúcio destacou cinco deveres, onde estes representam obrigações entre indivíduos que formam os pilares de relacionamento da sociedade. Os cinco deveres referem-se às relações entre o governante e os restantes indivíduos, pai e filho, marido e esposa, irmão mais velho e mais novo e entre amigos (Milicevic, Lovric, Markovic, 2012).

A família baseada no coletivismo é a base do pensamento confucionista. Confúcio colocava a família como a base para a construção dos códigos morais e de relações mutuamente dependentes. A filosofia confucionista é altruísta, isto é, não está orientada para o benefício do próprio indivíduo mas para o benefício da sociedade, mais concretamente o estado (Zakić, 2010). Dado o facto de se tratar de uma característica tão importante, irá ser abordada no tópico seguinte.

O conhecimento e o trabalho intensivo são outros dos valores descritos como essenciais para o confucionismo. Confúcio descrevia que a vida de uma pessoa era um ato de aprendizagem contínuo e de educação, e que existe um senso de responsabilidade para com os superiores em fazer tudo o que estiver ao alcance. Por exemplo, os salários são elevados mas variam dependendo do desempenho efetuado. Para chegar ao salário máximo é necessário marcar um número de “conquistas” ou “pontos”. No entanto, é tão complicado alcançar o topo que tal acontecimento é visto como normal. Esta prática foca-se no trabalho intensivo e na orientação para os resultados (Safar, Quintero, 2007).

A lealdade é um dos principais valores do confucionismo. O conceito de lealdade no ocidente é divergente em relação ao significado oriental. Enquanto no ocidente interpreta-se lealdade como o conjunto de regras não escritas que conectam um indivíduo à sociedade ou a uma equipa, na RPC a lealdade deve-se ao proprietário/gerente da empresa. Existe um forte compromisso de trabalhar arduamente para o líder (Safar, Quintero, 2007).

Em suma, a doutrina confucionista foi elaborada com o objetivo principal de proporcionar a harmonia social e prosperidade ao povo chinês. O conjunto de valores associados ao confucionismo ajudaram a moldar uma mentalidade que começou a colocar a sua principal ênfase no coletivismo, na cooperação, na família e na harmonia ao invés do conflito (Rarick, 2009).

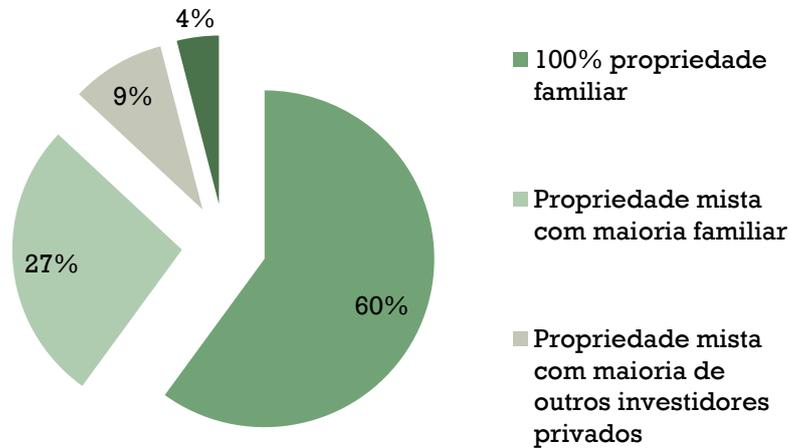
Ênfase na família

Durante as últimas décadas, o investimento direto estrangeiro na RPC aumentou exponencialmente. A abertura das suas portas ao mundo significou uma oportunidade para a maioria das empresas e, a constituição de subsidiárias neste país tornou-se prática recorrente nas empresas multinacionais. Esta mudança de estratégia tem influenciado o povo chinês com os valores e práticas divergentes provenientes do ocidente. A RPC sendo um país que assenta os seus valores no coletivismo e no longo prazo, tem sido influenciada pelo individualismo e pela pressão de resultados a curto prazo do ocidente, principalmente na zona este. Contudo, a importância da família é um dos valores mais enaltecidos na sociedade chinesa, que não sofreu qualquer influência pelas práticas ocidentais. O relevo dado à família é uma das características peculiares que fazem parte do modelo de gestão chinês e que o diferenciam do modelo ocidental.

Os valores proclamados por Confúcio fazem parte da cultura das empresas privadas chinesas. Um dos valores é a ênfase colocada na hierarquia. Neste caso, é comum observar que a hierarquia organizacional se assemelha à hierarquia familiar. Não existe uma forma direta que mostre claramente a hierarquia existente, não existem organogramas. Contudo a posição é baseada na senioridade na hierarquia da família e, é prática comum a lealdade e o respeito existente pelos mais velhos que normalmente se traduzem em sábios (Wah, 2001).

A família é considerada o valor mais importante das empresas privadas chinesas. Este facto aliado às obrigações morais tem resultado no recrutamento de membros da família para as respetivas organizações. Como se pode observar no gráfico 2, as famílias são o corpo constituinte da grande maioria das empresas privadas. Mais de metade das empresas privadas são constituídas exclusivamente por membros pertencentes à família (Schlevogt, 2002).

Gráfico 2 - Estrutura de propriedade das empresas privadas chinesas



Fonte: Adaptado de Schlevogt, 2002

Uma das características associadas às empresas privadas chinesas e também relacionada com a família é a sua reduzida dimensão. A maioria das empresas privadas chinesas são de pequena e média dimensão. Estas decidem manter o seu tamanho para poderem conservar as relações próximas existentes dentro e fora da empresa, para deste modo evitarem a contratação de elementos fora da família, que não são considerados de confiança e, para conseguirem manter a propriedade da empresa na família. Assim sendo, estas empresas preferem construir relações consistentes entre elas, denominadas *guanxi*, que serão abordadas no tópico seguinte, e crescer em rede ao invés de aumentar unicamente a sua dimensão (Schlevogt, 2002).

Em conclusão, as empresas privadas chinesas adotam atualmente os valores familiares por duas razões. O facto de a RPC ter sido um país predominantemente pobre, baseado na agricultura e que só com a ajuda mútua entre os membros da família poderiam garantir uma vida normal, levou a que a família fosse a constituição da empresa. A segunda razão visa a doutrina confucionista abordada anteriormente. Confúcio pensava que a família devia de ser a base para a construção de códigos morais e de relações mutuamente dependentes, e que a orientação devia de ser colocada no bem-estar coletivo e não no bem-estar individual (Zakić, 2010).

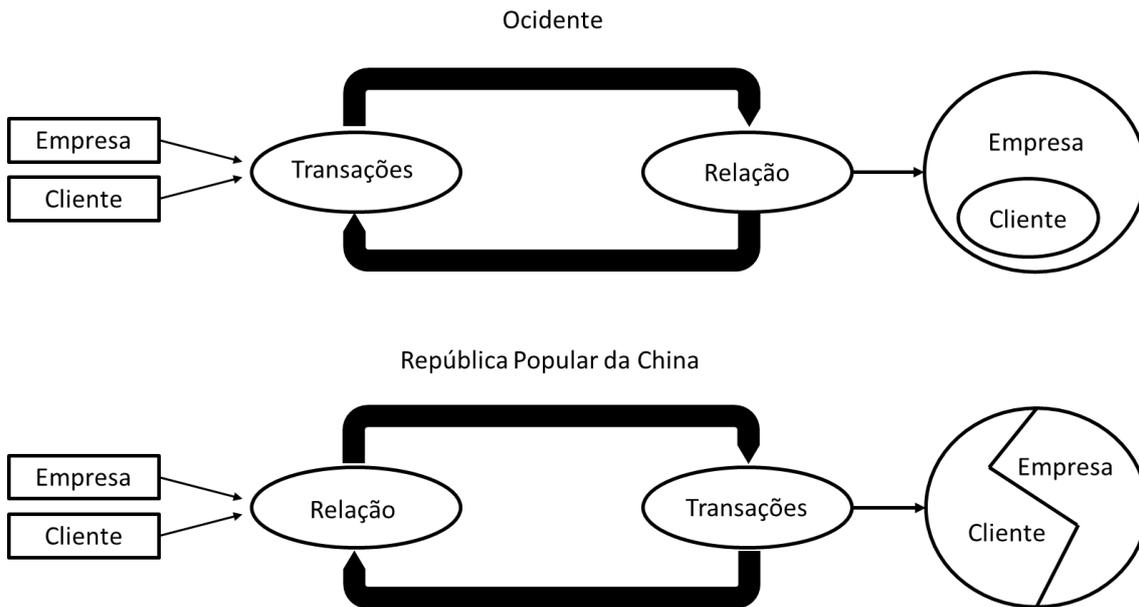
2.2.2.2. Guanxi

A cultura chinesa como qualquer cultura oriental é relativamente diferente da cultura ocidental. O termo que se segue é uma abordagem diferente de como se fazem negócios na RPC. Por norma, qualquer ligação entre duas pessoas que formalizam um negócio realiza-se através de um contrato. Apesar de este acontecimento ser cada vez mais comum na RPC, *guanxi* é um conceito presente na maioria dos negócios na RPC e designa as complexas relações indispensáveis para o correto funcionamento social, político e organizacional do respetivo país.

Não existe tradução direta de *guanxi* e, a forma como tradicionalmente é traduzido pode induzir quem o lê em erro. *Guanxi* trata-se de conexões existentes entre pessoas e/ou organizações, no entanto, esta definição apresenta apenas uma parte do conceito. Associado às conexões existe um sentimento de reciprocidade e obrigações mútuas, como também de respeito e aceitação social. Este conceito foi em tempos entendido pelos ocidentais como subornos existentes dentro de certos negócios, contudo, tratam-se apenas de conexões informais (Zakić, 2010).

Qualquer empresa que pretenda fazer negócios na RPC, seja de origem chinesa ou não, terá que possuir uma rede *guanxi* forte. Esta rede pode e deve ser construída tendo em conta quatro *stakeholders* chave: clientes, fornecedores, governo e empregados. A construção de uma rede forte é fundamental para alcançar o sucesso. Porém, a forma como se realizam negócios na RPC e no ocidente é oposta. No ocidente fazem-se contratos e averiguam-se os resultados, se os resultados forem positivos prolonga-se o contrato e começa a existir uma relação, contudo se não existirem benefícios com este contrato não chega sequer a existir uma relação. Na RPC começa-se pela relação e, só após uma relação forte e com visíveis benefícios para ambas as partes é que se consuma o negócio. Como se pode observar na figura 4, enquanto no ocidente a empresa ajuda, neste caso, o cliente a adaptar-se à mesma, no *guanxi* existem adaptações mútuas, refletindo a reciprocidade existente nas relações (Geddie, DeFranco, Geddie, 2002).

Figura 4 - Comparação da abordagem ocidental com a da RPC



Fonte: Adaptado de Geddie, DeFranco, Geddie, 2002

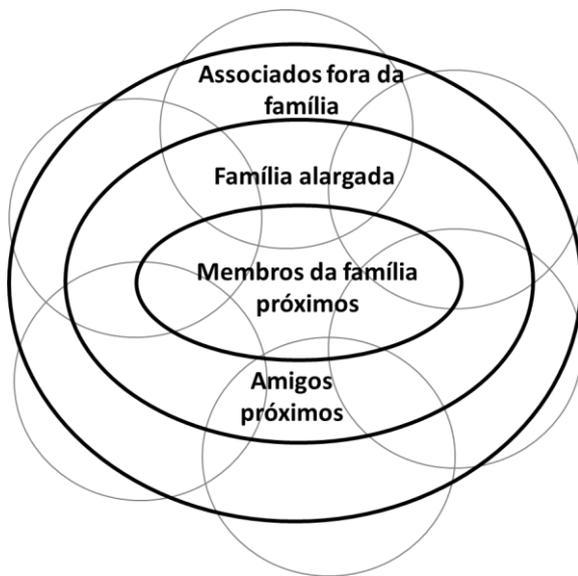
Existem três tipos de *guanxi* como se pode observar na figura 5. Shanshan (2012) reporta a evolução do conceito de *guanxi*, desde Jacobs (1982) até Fun (2002), e as respectivas categorias. Assim, a rede *guanxi* opera em círculos concêntricos, em que à medida que se afasta do *core*, a confiança nos indivíduos diminui. O primeiro nível define-se como *qinren*, o segundo *shuren* e o terceiro *shengren*.

Qinren, ou seja, o nível mais forte, corresponde aos laços familiares mais próximos, por exemplo entre pai e filho. Neste nível, a confiança entre membros é elevada e pressupõe que a reciprocidade não possua um caráter importante. Na RPC, os laços entre as pessoas são mais reforçados devido à doutrina do confucionismo. Tal como foi referido anteriormente, uma das características mais importantes na cultura chinesa é a orientação para a família. As relações *guanxi* baseadas nos laços familiares próximos são devidas a essa mesma orientação familiar, pois a lealdade e a prioridade dada à família é considerada uma obrigação na sociedade (Qin, 2011 e Shanshan, 2012).

Num segundo nível encontra-se a extensão da família e os amigos mais próximos, *shuren*. Nesta categoria, a confiança existente entre as pessoas é mais baixa e a reciprocidade mais elevada. Quando uma pessoa não é um membro da família mas é

uma pessoa a quem se atribui confiança integra-se nesta secção. Nestas relações são identificadas, por exemplo, amigos de longa data ou família afastada como primos. Por último, *shengren*, encontram-se os associados fora da família. Neste grupo inserem-se as pessoas com que se tem laços ou relações importantes, como por exemplo colaboradores da mesma organização. A confiança entre os membros é a mais baixa de todos os níveis por oposição à reciprocidade, pois, este nível desenrola-se à volta da prestação de favores (Zakić, 2010 e Shanshan, 2012).

Figura 5 - Rede *guanxi*



Fonte: Adaptado de Zakić, 2010

As relações *guanxi* têm três características para se classificarem. A capacidade, a benevolência e a integridade. A capacidade refere-se à experiência e competência, a benevolência à lealdade e ao altruísmo e a integridade à congruência e à consistência. Se considerarmos as relações *guanxi* entre familiares ou com o governo estes aspetos diferem. Enquanto o governo tem maior capacidade, como facilidade de acesso a empréstimos bancários, a família oferece maior benevolência e integridade (Qin, 2011).

Em suma, e, apesar de todas as influências ocidentais, as relações *guanxi* continuam a ser praticadas e a ser umas das fontes de sucesso para quem faz negócios na RPC.

2.2.2.3. Liderança paternalista

Uma das características mais peculiares do modelo de gestão chinês refere-se ao respetivo estilo de liderança. Dependendo da zona em causa, poderão encontrar-se diferentes estilos de liderança. Na zona este deparar-se-á com um estilo com algumas influências ocidentais, mais centrado no individualismo e com uma maior distribuição do poder. Enquanto no interior respeita-se mais a teoria confucionista, incentivando o autoritarismo e a criação de um ambiente familiar. Contudo, o tipo de liderança predominante nas organizações chinesas prende-se com a liderança paternalista (Cheng, Chou, Wu, Huang, Farh, 2004).

A liderança paternalista é uma forma de relacionamento entre colaboradores e gestores no respetivo local de trabalho. O estilo de liderança paternalista envolve a concentração de poder no líder sendo este fortemente disciplinador e autoritário. Assim, o líder paternalista tem como objetivo o controlo e a proteção dos seus subordinados. Os líderes necessitam de gerar um ambiente familiar na empresa, criar relações próximas com cada um dos seus empregados além das questões sobre o trabalho, preocupando-se com a vida pessoal de cada um. Porém, com estas ações os líderes aguardam lealdade e respeito da autoridade por parte dos seus colaboradores (Cooke, 2008).

Subjacentes à liderança paternalista estão presentes três elementos: a liderança autoritária, a liderança moral e a liderança benevolente (Cheng, Chou, Wu, Huang, Farh, 2004).

As empresas privadas chinesas procuram implementar estratégias proativas e agressivas. Contudo, para serem bem sucedidas, as empresas adotam uma postura flexível com uma tomada de decisão rápida. As empresas privadas chinesas são criadas à imagem do seu líder, por norma, pragmático, com visão, autoritário e carismático. A liderança autoritária é vista aproximadamente a uma ditadura, onde o proprietário/gestor lidera a empresa conforme a sua visão (Schlevogt, 2002).

Relacionado com a liderança autoritária, encontra-se o processo de tomada de decisão. Derivado da elevada centralização de poder no proprietário/gestor, este toma todas as decisões relacionadas diretamente com a empresa, sejam estas a nível estratégico,

relacionadas com os produtos ou serviços, a nível financeiro ou pessoal. O chefe da empresa resolve mesmo os problemas operacionais. A tomada de decisão não é efetuada com base em estudos aprofundados, mas sim na intuição do líder. Esta intuição é suportada na previsão e desenvolvida com a experiência que o líder possui da indústria. Por oposição ao modelo das empresas privadas chinesas, encontram-se as empresas pertencentes ao estado e as empresas japonesas, onde o seu modelo de gestão foi previamente descrito. Ao passo que nas empresas privadas chinesas a tomada de decisão é efetuada de forma flexível e rápida, respondendo às constantes necessidades do mercado, nas empresas japonesas a tomada de decisão é efetuada de forma lenta mas consensual (Schlevogt, 2002).

A liderança moral pode ser exposta como a conduta de um líder que demonstra autodisciplina e altruísmo. A integridade e o cumprimento das obrigações com o que foi previamente estipulado e, a investigação de negócios justos (relações *win-win*) sem a intenção de ganhar a qualquer preço fazem também parte da cultura de um líder moral. Ou seja, o líder moral incentiva o coletivismo e a partilha de conhecimento ao invés de incentivar o individualismo (Cheng, Chou, Wu, Huang, Farh, 2004).

A benevolência é uma das características mais importantes na doutrina confucionista, logo, é normal que se apresente também como uma característica subjacente à liderança paternalista. A liderança benevolente tem o seu foco na natureza humana, nos relacionamentos humanos e na gestão pessoal. A benevolência por parte dos líderes gera responsabilidade e um sentimento de reciprocidade nos liderados. Para responder à benevolência demonstrada pelos líderes, os liderados poderão retribuir por gratidão genuína, lealdade ou obediência para com o líder e cumprimento das solicitações do superior, além do que é geralmente exigido aos colaboradores (Cheng, Chou, Wu, Huang, Farh, 2004).

Em suma, a liderança benevolente tem como principal objetivo construir uma organização e uma sociedade harmoniosa. Segundo a doutrina confucionista, o líder tem a responsabilidade e o dever moral de procurar a harmonia e de colocar os interesses do grupo acima de qualquer interesse individual (Wang, Tee, Ahmed, 2012).

2.2.2.4. “Inventado na China”

Ao longo das últimas três décadas, a RPC tem crescido exponencialmente, tornando-se inclusivamente a segunda maior economia do mundo e, que apelidam de “fábrica do mundo” (Cheung, 2009). Atualmente, a RPC monopoliza a produção global de baixo acabamento. A maioria da fabricação chinesa engloba montagem de produtos criados noutros lugares, ou seja, a RPC adiciona valor aos produtos de uma forma muito reduzida. No entanto, o conceito “Feito na China” está a mudar em direção a um conceito de “Inventado na China”. O objetivo é alterar o foco na produção para a inovação e a geração de conhecimento (Danby, 2011).

Para que este objetivo seja alcançável, o governo tem implementado práticas de estímulo à inovação. Atualmente, o crescimento económico não é a única prioridade do governo. O desenvolvimento dos seus recursos humanos é também uma das prioridades nacionais e, pode-se verificar na tabela 4 que o seu progresso tem sido efetuado de forma exponencial (Wang, Rothwell, Sun, 2009). Só no ano de 2011, mais de seis milhões de indivíduos graduaram-se na RPC, o que mostra a tendência de crescimento ao longo das últimas décadas. Para além dos graduados no país, muitos chineses têm efetuado os seus estudos no exterior, contudo a taxa dos estudantes que estão a regressar também tem aumentado de forma significativa, tabela 5. Em 1985 pouco menos de 10% regressava, no entanto em 2011 o valor aproximou-se dos 50% (Li, 2013).

Tabela 4 - Graduados nos diferentes níveis 1985-2011

Ano	Universitário (10.000)	Secundário (10.000)	Básico (10.000)
1985	32	1.195	2.000
1990	61	1.342	1.863
1995	81	1.429	1.962
2000	95	1.909	2.419
2005	307	2.768	2.019
2010	575	2.543	1.740
2011	608	2.523	1.663

Fonte: Adaptado de Li, 2013

Tabela 5 - Estudantes graduados no exterior e regresso de estudantes que se graduaram no exterior

Ano	Estudantes Graduados no exterior	Regresso de estudantes que se graduaram no exterior
1985	17.004	1.424
1990	35.440	1.593
1995	31.877	5.750
2000	58.767	9.121
2005	189.728	34.987
2010	383.600	134.800
2011	429.994	186.200

Fonte: Adaptado de Li, 2013

Paralelamente ao desenvolvimento dos recursos humanos chineses, o governo também tem dado grande importância à inovação e à modernização tecnológica. O país tem apressado o corte no excesso de produção em 19 setores industriais, reorganizando setores chave como a indústria automóvel, construção naval e metalúrgica. Nos próximos anos, o objetivo da RPC centra-se em mais ajustes nas indústrias, aumentando a investigação e desenvolvimento e a eficiência dos recursos humanos (Jiangyun, 2013).

Como se pode observar nas tabelas 6 e 7, tanto as despesas com investigação e desenvolvimento como os investigadores têm aumentado a um ritmo considerável.

Tabela 6 - Despesas em I&D 2002-2008 (% PIB)

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação (%)
RPC	1,07	1,13	1,23	1,32	1,39	1,4	1,47	37
EUA	2,62	2,61	2,54	2,57	2,61	2,67	2,79	6
Japão	3,17	3,2	3,17	3,32	3,4	3,44	3,45	9
Alemanha	2,49	2,52	2,49	2,49	2,53	2,53	2,68	8

Fonte: Adaptado de Li, 2013

Tabela 7 - Investigadores em I&D (por um milhão de pessoas)

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação (%)
RPC	630	667	712	856	931	1.077	1.199	90
EUA	4.654	4.911	4.708	4.633	4.721	4.673	-	0,4
Japão	4.943	5.170	5.176	5.385	5.416	5.409	5.189	5
Alemanha	3.225	3.261	3.274	3.297	3.390	3.525	3.667	14

Fonte: Adaptado de Li, 2013

Com a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias surge a necessidade de se abordar os direitos de propriedade intelectual e direitos de autor de *software*. Sendo a RPC um país em desenvolvimento que tem tido alguns problemas com estas questões, o governo decidiu desenvolver diversas práticas de modo a proteger a inovação gerada (Zhang, 2008). Observando a tabela 8, pode averiguar-se que estas práticas têm sido bem sucedidas, dado que a RPC em 2010 foi o país com maior número de aplicações para patentes.

Tabela 8 - Aplicação de patentes 2002-2010 (residentes)

Ano	RPC	EUA	Japão	Alemanha
2002	39.806	184.245	365.204	47.598
2003	56.769	188.941	358.184	47.818
2004	65.786	189.536	368.416	48.448
2005	93.485	207.867	367.960	48.367
2006	122.318	221.784	347.060	48.012
2007	153.060	241.347	333.498	47.853
2008	194.579	231.588	330.110	49.240
2009	229.096	224.912	295.315	47.859
2010	293.066	241.977	290.081	47.047
Variação (%)	636	31	-21	-1

Fonte: Adaptado de Li, 2013

Concluindo, desde que a RPC aderiu à Organização Mundial do Comércio (OMC) tem melhorado a sua eficácia de processos e encaminhando-se para o seu objetivo de em 2020 ter o seu conceito de “Inventado na China” completamente implementado. De baixa qualidade e elevado volume, a RPC quer manter o volume mas produzir com elevada qualidade, aumentando a eficácia e a agilidade de processos, tendo um maior peso na criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento (Danby, 2011). Para corroborar esta evolução, desde 2001 a 2010, o rácio de valor agregado subiu de 56,9% para 77,4% (Ming, 2011).

Em suma, o foco da discussão deixou de ser as *hard skills* para passar a ser sobre as *soft skills*, sendo que a questão é abordada com a conjugação e a influência dos valores chineses e da criatividade no desenvolvimento do país. E, apesar de neste momento o trabalho de baixo custo ser a vantagem competitiva da RPC, o objetivo passa por seguir os passos de empresas chinesas como a Lenovo, a Haier ou a Huawei e competir ao nível da qualidade com os EUA, o Japão ou a Alemanha (Keane, 2006).

2.3. Comparação entre os modelos de gestão japonês e chinês

Ao longo deste capítulo, foram descritos os modelos de gestão japonês dos anos de 1980 e o chinês atual. Este subcapítulo, tem assim por objetivo a comparação entre os dois modelos examinando as semelhanças e as diferenças entre ambos.

À parte dos modelos, a estratégia seguida pelos dois países é semelhante. Primeiro abriram as portas do país ao estrangeiro adquirindo *know-how* alheio. No Japão, esta situação resultou na tradução de literatura estrangeira em japonesa e na ida de especialistas ao Japão, nomeadamente Juran e Deming. Na RPC o mesmo se passou, após a abertura das portas em 1978, o investimento estrangeiro em território chinês teve uma afluência exponencial. Depois da aquisição de *know-how*, os japoneses adaptaram as práticas estrangeiras às suas necessidades, com o objetivo destas gerarem maior eficácia nas empresas do país, esta prática foi descrita como “Japanização”. A RPC já iniciou este processo, encontrando-se em fase de implementação, sendo denominado “Inventado na China”.

No modelo japonês foram descritas cinco características principais: código de ética japonês, empregado como principal ativo, visão de longo prazo, sistema de produção e as relações próximas/cooperação. Enquanto no modelo chinês foram denominadas quatro: confucionismo, *guanxi*, liderança paternalista e “Inventado na China”. De referir que a base dos dois modelos é respetivamente o código de ética e o confucionismo. Estes dois conceitos, apesar de possuírem significados diferentes, pretendem que se alcance uma sociedade onde existe um pensamento mais altruísta e coletivista, deste modo pode-se afirmar que existe similaridade entre ambos.

Embora o empregado na RPC venha a assumir cada vez mais preponderância nas empresas, ainda não existe o foco como no Japão. Porém, as relações entre as empresas ao longo da cadeia de abastecimento na RPC e no Japão baseiam-se na confiança mútua, exigindo assim uma visão a longo prazo. A rede *guanxi* enfatiza isso mesmo, sendo a RPC e o Japão ambas apelidadas de “*gift giving societies*”, ou seja, sociedades onde a prestação de pequenos favores envolve a oferta de pequenos presentes.

Em relação ao conceito de liderança, se na RPC a centralização do poder é comum, no Japão, a tomada de decisão passa sempre pelo conjunto de indivíduos afetos à mesma. De referir que ambas as sociedades primam pelo coletivismo e baseiam a promoção na empresa pela respetiva senioridade.

Devido ao facto do modelo chinês estar em estado de evolução, era essencial descrever o conceito “Inventado na China”, assim, baseado na qualidade, na inovação e num sistema de produção mais ágil, a RPC pretende implementar nas suas empresas um sistema mais eficaz e, de certo modo, com as mesmas bases do sistema de produção japonês.

Sucintamente, os dois modelos contêm diferenças, mas também muitas semelhanças. A RPC, através de influências japonesas, mas também norte-americanas, dirige-se em direção a um modelo mais sustentável e eficaz, tendo sempre por base as raízes chinesas, que são também semelhantes às raízes japonesas. Na tabela 9 apresenta-se um quadro que serve de resumo ao descrito anteriormente.

Tabela 9 - Semelhanças e diferenças entre os modelos

Semelhanças	Diferenças
✓ “Japanização”/”Inventado na China”	✗ Foco no empregado
✓ Código de ética/Confucionismo	✗ Tomada de decisão por consenso/Autoritarismo
✓ Relações próximas/ <i>Guanxi</i>	
✓ Visão de longo prazo	✗ Sistema de produção
✓ Coletivismo	
✓ Senioridade	

Capítulo 3 - Metodologia

O paradigma desta dissertação diz respeito ao modo interpretativo, assim, é de referir que a natureza da realidade é múltipla e intangível. Ou seja, derivado das várias interpretações existentes na literatura, o investigador exerce o seu ponto de vista próprio e a sua influência na interpretação dos variados dados ao longo do processo de investigação. Este processo decorre ao longo de toda a dissertação, pois, esta é constituída apenas por revisão da literatura. Assim, pode-se afirmar que se está perante uma pesquisa teórica, tanto na revisão da literatura, como na realização dos dois casos de estudo. Logo, esta metodologia visa a comparação e respetiva compreensão da existência (ou não) de semelhanças entre os dois modelos.

A pesquisa para esta dissertação restringiu-se a três tipos de material: artigos científicos, livros e fontes retiradas da internet. Em relação aos artigos científicos, as plataformas mais usadas foram a ABI/INFORM, EBSCO e o Goggle Académico.

O método usado foi do tipo qualitativo pois o estudo a realizar é exclusivamente descritivo. Está presente numa base histórica e é alvo de subjetividade. Logo, foi através da interpretação do investigador (intangível) na leitura de artigos e livros que a dissertação se realizou.

Relativamente aos dois casos de estudo, ambos são descritos segundo uma estrutura pré-definida. Inicialmente, em ambos os casos se descreve resumidamente a história de cada empresa. O tópico seguinte retrata as indústrias em que cada empresa está presente. De seguida, desenvolve-se o *core* do caso de estudo, apresentando estratégias e práticas de gestão implementadas pelas empresas durante o período histórico que se torna relevante para esta dissertação. No tópico final, efetua-se uma comparação entre o modelo de gestão de cada país e cada caso de estudo, identificando as semelhanças e as diferenças estratégicas.

Capítulo 4 - Casos de Estudo

4.1. Honda

4.1.1. Introdução

A década de 1980 representa a ascensão das empresas japonesas a nível global. O facto de os EUA terem menosprezado as práticas de gestão japonesas, proporcionou que as empresas desse país não apenas alcançassem os EUA, em termos de qualidade de produto/serviço e da eficácia do processo produtivo, mas também os ultrapassassem. Assim, foi neste contexto que a Honda iniciou a sua diferenciação como uma empresa de referência a nível mundial.

A Honda tornou-se um caso de estudo clássico através da sua entrada no mercado norte-americano e do seu consequente sucesso inicial durante a década de 1960. A entrada neste país gerou um novo nicho de mercado e proporcionou à Honda a obtenção da maior parte da quota de mercado. No entanto, a Honda não possuía nenhum conhecimento do mercado, sendo que, antes de ser bem sucedida, passou por inúmeras dificuldades.

A Honda acabou por abrir o caminho de sucesso para muitas empresas japonesas interessadas no mercado norte-americano. Após o seu sucesso inicial, empresas como a Yamaha, Suzuki ou Toyota aproveitaram o seu bom desempenho no processo de produção e a elevada qualidade dos produtos, para ingressarem como uma empresa de referência no respetivo mercado norte-americano.

Neste caso de estudo, pretende-se descrever o conjunto de práticas implementadas na empresa Honda, estabelecendo a comparação com o modelo de gestão japonês descrito anteriormente.

4.1.2. História da Honda

A Honda foi criada numa época em que a economia japonesa se encontrava em grandes dificuldades. Em 1948, Soichiro Honda e Fujisawa, tinham acabado de criar uma organização que viria a ser uma das principais e mais marcantes empresas nas indústrias em que estaria presente, nomeadamente a indústria automóvel e a de motociclos. Sendo o Japão naquela época um país bastante pobre, o povo deslocava-se maioritariamente de

bicicleta. Soichiro Honda vislumbrou uma oportunidade de mercado e uma futura necessidade dos japoneses. Assim, Soichiro Honda utilizou motores a gasolina velhos da segunda guerra mundial em bicicletas, criando uma espécie de motociclo de baixa cilindrada (Shook, 1988).

Em 1949 foi criado o primeiro modelo para venda. Este foi denominado de “Modelo D” proveniente da palavra “*Dream*” que representava o desejo e a ambição do seu criador. Com a ajuda de Fujisawa, a Honda começou a crescer na década de 1950. Soichiro Honda encarregava-se da engenharia, enquanto Fujisawa tratava da gestão e da estratégia a adotar (Shook, 1988).

No final da década de 1950, a Honda começa a focar as suas atenções no mercado norte-americano. Em 1958, dois executivos da Honda, Kihachiro Kawashima e o seu assistente, chegavam aos EUA tendo a seguinte rota definida: São Francisco, Los Angeles, Dallas, Nova Iorque e Columbus. Los Angeles foi o local escolhido para criar a respetiva subsidiária da Honda. Foram selecionados quatro modelos para fazerem parte do inventário da empresa: 50, 125, 250 e 305 centímetros cúbicos (cc), sendo que cada modelo correspondia em termos de unidades a 25% do inventário total. O senhor Honda estava especialmente confiante nos modelos de maior cilindrada, pois existia uma maior identificação com a tendência norte-americana (Pascale, 1984).

Contudo, a Honda entrou no mercado norte-americano com total desconhecimento do mesmo e, a procura de mercado não correspondia à oferta da Honda, que estava focada nos modelos de alta cilindrada. Entretanto, nesta época o modelo de 50 cc estava a alcançar um enorme sucesso no mercado japonês. Estes eram os motociclos que os funcionários da subsidiária norte-americana usavam para se deslocar nas ruas da cidade e que estavam a suscitar grande interesse nos cidadãos. Este momento coincidiu com a consciencialização da Honda de que a real oportunidade de mercado se encontrava no modelo de 50 cc. A partir deste momento, o crescimento das vendas ocorreu de forma exponencial, sendo que em 1960 as vendas alcançaram 500.000 dólares e em 1965 eram já de 77.000.000 dólares. Com o *slogan* “Conhecem-se as melhores pessoas numa Honda”, o objetivo passava por modificar a imagem existente das pessoas que conduziam motociclos, regularmente associadas a más influências (Pascale, 1984). Assim, a perspicácia da Honda proporcionou que esta alcançasse a liderança de

mercado com uma quota de 63% no setor dos motociclos de baixa cilindrada como se pode observar na tabela 10.

Tabela 10 - Quota de mercado no setor de motociclos de baixa cilindrada nos EUA no ano de 1966 (%)

	Honda	Yamaha	Suzuki	Harley-Davidson	BSA/Triumph e outras
Quota de mercado	63	11	11	4	11

Fonte: Adaptado de Pascale, 1984

Durante os primeiros quinze anos, a Honda especializou-se apenas na produção de motociclos. Contudo, derivado do enorme sucesso que estava a alcançar na indústria de motociclos, a Honda começou a diversificar os seus produtos e entrou na indústria automóvel. Apesar do MITI ter desencorajado Soichiro Honda a não entrar nesta indústria, para não criar mais competição com as empresas japonesas, nomeadamente a Nissan e a Toyota, este não desistiu das suas ideias e a Honda criaria o seu primeiro automóvel no início da década de 1960 (Porter, Takeuchi, Sakakibara, 2000).

Baseado nos ideais dos seus criadores em fornecer produtos de qualidade a um baixo custo, a Honda foi crescendo e aumentando a sua quota de mercado ao longo dos anos. Na vanguarda da inovação, esta investia mais em investigação e desenvolvimento (5% das vendas) do que qualquer outra empresa concorrente. Em 1982 foi a primeira empresa japonesa a construir um carro nos EUA, na subsidiária de Marysville, Ohio. No início da década de 1990, a Honda já produzia mais carros fora do Japão, em relação à produção interna (50,8%) (Porter, Takeuchi, Sakakibara, 2000).

4.1.3. Análise da indústria

O objetivo deste tópico centra-se na breve descrição das principais indústrias em que a Honda na década de 1980 estava presente, nomeadamente a indústria automóvel e a indústria de motociclos.

4.1.3.1. Indústria de motocicletas

A Honda notabilizou-se na indústria de motocicletas durante as décadas de 1950 e 1960. A criação da empresa correspondeu a uma resposta às necessidades do povo japonês. Numa época de grandes dificuldades para o Japão, os motocicletas de 50 cc representaram uma oportunidade real para a empresa, que anos mais tarde verificariam que a aposta foi acertada.

Na década de 1980, nesta indústria existiam cinco empresas principais: a Honda, a Yamaha, a Kawasaki, a Suzuki e a Harley-Davidson. Esta última, possuía a quota total do mercado norte-americano no início da década de 1960, contudo, as quatro maiores fabricantes de motocicletas japonesas retiraram a Harley-Davidson da posição confortável em que se encontrava. Apesar de se estar a analisar a década de 1980, não existem dados suficientemente credíveis sobre a quota de mercado nos EUA nessa década. Porém, no relatório da Boston Consulting Group (BCG) (1975) sobre a indústria de motocicletas Britânica efetuou-se uma previsão de quotas de mercado para o ano de 1980 como se pode observar na tabela 11.

Tabela 11 - Quota de mercado estimada na indústria de motocicletas em 1980 nos EUA (%)

	Honda	Yamaha	Suzuki	Kawasaki	Harley-Davidson
Quota de mercado	30-35	12-15	8-10	12-15	15-20

Fonte: Adaptado de Dresser, Goold. Hedley, 1975

Em relação ao mercado japonês, não existe informação na literatura, no entanto, devido à produção de cada uma das empresas no Japão, era esperado que a quota de mercado fosse minimamente proporcional à produção. A tabela 12 indica a produção das quatro grandes produtoras de motocicletas no Japão em 1974.

Tabela 12 - Unidades produzidas por cada empresa em 1974 no Japão

	Honda	Yamaha	Suzuki	Kawasaki
Produção	2.000.000	1.000.000	800.000	300.000

Fonte: Adaptado de Dresser, Goold. Hedley, 1975

4.1.3.2. Indústria automóvel

A Honda entrou na indústria automóvel no início da década de 1960, quando na época a Toyota e a Nissan já detinham uma quota de mercado significativa. Apesar da resistência por parte do MITI, a Honda tornou-se numa das principais empresas da indústria automóvel não só a nível nacional, mas também a nível internacional.

Em relação ao Japão, em 1980, a Toyota, a Nissan, a Mitsubishi, a Mazda e a Honda eram as cinco principais empresas da indústria automóvel, como pode ser observado através da tabela 13.

Tabela 13 - Quota de mercado das cinco principais construtoras de automóveis em 1980 no Japão (%)

	Toyota	Nissan	Mitsubishi	Mazda	Honda
Quota de mercado	37,3	29	8,8	6,9	5,9

Fonte: Adaptado de research Bernstein, 1981

Em relação aos EUA, a Toyota, a Nissan e a Honda desafiaram a liderança local das três maiores construtoras de automóveis norte-americanas: a General Motors (GM), a Ford e a Chrysler. Na tabela 14 apresenta-se a média anual de unidades vendidas durante a década de 1980 no mercado norte-americano. Apesar das três maiores construtoras serem norte-americanas, as três empresas japonesas estavam a crescer em termos de vendas e a criar boas expectativas nos consumidores devido aos produtos de elevada qualidade.

Tabela 14 - Média de unidades vendidas anualmente pelas seis principais construtoras de automóveis na década de 1980 nos EUA

	GM	Ford	Chrysler	Toyota	Nissan	Honda
Vendas (Unidades)	1.563.433	984.126	700.426	554.173	432.134	534.256

Fonte: Adaptado de Yang, 2008

4.1.4. Desenvolvimento do caso de estudo

4.1.4.1 ADN Honda: “O poder dos sonhos”

Construído no poder dos sonhos e na capacidade de sonhar e fazer sonhar, Soichiro Honda e Fujisawa criaram uma empresa à sua imagem. A empresa atua na base de três princípios: princípio da empresa, políticas de gestão e crenças fundamentais.

O princípio da empresa é o propósito e a razão da existência da mesma. “Mantendo um ponto de vista global, estamos dedicados a oferecer produtos da maior qualidade, no entanto a um preço razoável para garantir a satisfação do cliente a nível global” (Honda, 2013:5).

As políticas de gestão representam o guia para os colaboradores desempenharem as suas responsabilidades diariamente. Segundo Honda (2013) as cinco políticas de gestão são:

- Proceder sempre com ambição e juventude;
- Respeitar teorias sólidas, desenvolver ideias novas e fazer uso eficaz do tempo;
- Apreciar o trabalho e encorajar comunicação aberta;
- Procurar constantemente um fluxo de trabalho harmonioso;
- Ser sempre consciente do valor da pesquisa e do esforço.

No entanto, o centro do ADN empresarial da Honda está presente nas crenças fundamentais. Estas foram criadas em 1956 por Soichiro Honda e Fujisawa e hoje representam a personalidade empresarial da Honda. As crenças fundamentais foram divididas em dois princípios: o respeito pelo indivíduo e os três prazeres (Furlan, 2002).

Os seres humanos nascem com a capacidade de pensar, raciocinar e criar. Na Honda, os colaboradores trabalham em conjunto para um objetivo comum, assim, cada empregado tem de ser respeitado dignamente, mas ao mesmo tempo é-lhe exigido que pense, que raciocine e que crie, porque lhes é fornecida a possibilidade de desenvolvimento das suas potencialidades, pois são os colaboradores que fazem o sucesso da Honda. Se tal ocorrer, estes devem ser honrados pelo esforço e dedicação apresentados. Assim, são identificadas três características principais em relação ao respeito pelo indivíduo: iniciativa, igualdade e confiança (Furlan, 2002).

A iniciativa corresponde à não aceitação de ideias pré-concebidas sendo sempre criativo, mas assumindo também as responsabilidades pelas ações. A igualdade pressupõe a paridade de oportunidades entre indivíduos independentemente da raça, sexo ou idade, apesar de reconhecer as diferenças entre os mesmos. Em relação à última característica, deve existir uma relação de confiança mútua entre colaboradores compartilhando a entreatada e o conhecimento (Furlan, 2002).

Segundo Soichiro Honda “Os nossos produtos devem fornecer os três prazeres” (Honda, 2013:6), mais, devem superar as expectativas dos clientes. Os três prazeres representam a base da filosofia empresarial da Honda. O prazer de comprar, o prazer de vender e o prazer de criar, representam os três prazeres. O prazer de comprar diz respeito à realização das necessidades e expectativas do cliente. Se a empresa fornecer produtos/serviços de qualidade irá alcançar este prazer. O prazer de vender ocorre quando existe uma relação de confiança mútua entre o cliente e o colaborador, estando este último a desfrutar o prazer de satisfazer o cliente e o de servir a própria empresa. O lema da empresa “O poder dos sonhos” ocorre na sequência do prazer de criar. O prazer de criar subsiste quando, durante um processo produtivo desde o fornecedor até ao próprio sócio, existe um sentimento de realização pelo produto/serviço ter não só satisfeito as exigências e as necessidades do cliente, mas também tê-las superado (Honda, 2013).

Pode-se constatar que Soichiro Honda e Fujisawa não queriam apenas criar uma empresa de tecnologia, inovadora e que tivesse na sua base a invenção de produtos. Assim, Honda e Fujisawa criaram uma filosofia para a empresa. Os dois queriam que a empresa representasse os seus ideais, que lhes fosse permitido o sonho de algo mais, de

algo melhor. Uma empresa que tenha um produto inovador poderá obter um crescimento exponencial, no entanto não conseguirá manter a sua posição e desaparecerá. Contudo, uma empresa que possua uma filosofia bem incrementada e sustentada, poderá crescer de forma sustentável, satisfazendo e excedendo diariamente as necessidades dos seus clientes. Tal como refere Soichiro Honda “A filosofia é mais importante que a tecnologia. O que conduz ao crescimento da empresa é a filosofia. A verdadeira tecnologia é o cristal da filosofia. Mesmo num laboratório de investigação, a filosofia das pessoas que lá trabalham, deve prevalecer sobre a tecnologia” (Nonaka, Zhu, 2012:318).

Anteriormente, referiu-se que o código de ética japonês está na base do modelo de gestão japonês. Pode-se também afirmar que a filosofia da Honda está na base do sucesso da empresa. Existe uma relação próxima entre estes dois conceitos, sendo que é passível de ser descrito que o ADN da Honda se baseia no código de ética, pois é mútuo o sentimento altruísta e de preocupação com a sociedade de uma forma geral. O respeito pelo indivíduo mais não é do que a personificação do código de ética japonês.

4.1.4.2. Sistema de produção

A otimização do sistema de produção da Honda correspondeu a um dos fatores que notabilizaram a empresa. Como referido anteriormente, a Toyota era vista como a base do modelo de gestão japonês por ter desenvolvido e implementado técnicas que mais tarde, não só empresas do próprio país, mas também internacionais tentaram implementar no seu processo produtivo. Deste modo, a Honda foi uma das empresas que tentou implementar algumas das técnicas usadas na Toyota. De seguida algumas dessas técnicas serão abordadas.

Agilidade

Durante a década de 1980, muitos norte-americanos interrogaram-se sobre o sucesso da Honda. A Honda já não era apenas uma pequena empresa japonesa, mas uma multinacional com uma quota de mercado significativa a nível mundial. A agilidade da empresa tem sido descrita como um dos sucessos da mesma. Adaptando-se à procura do mercado, otimizando os custos de produção, a Honda tem sabido responder com

sucesso às adversidades que se lhe apresentavam. Neste caso em específico, agilidade é um misto entre rapidez e adaptabilidade, assim uma empresa só se poderá considerar ágil se conseguir responder de forma mais rápida às necessidades do mercado do que os seus concorrentes (Pascale 1996).

Contudo, uma empresa só conseguirá mostrar-se ágil se possuir uma rede de empresas também ágil. Este foi um dos pontos que gerou maior preocupação na Honda America, pois os fornecedores norte-americanos não estavam habituados a adaptarem-se à procura de mercado. A produção em massa era o sistema implementado em geral, no entanto a Honda não estava satisfeita com as condições que se apresentavam. Assim, enviou técnicos da empresa para melhorar a otimização do processo produtivo dos fornecedores, para que a rede de empresas não fosse apenas um conjunto das mesmas, mas sim uma rede que trabalhasse como um todo, proporcionando um processo ágil e eficaz ao longo da cadeia de abastecimento (Mair, 1994).

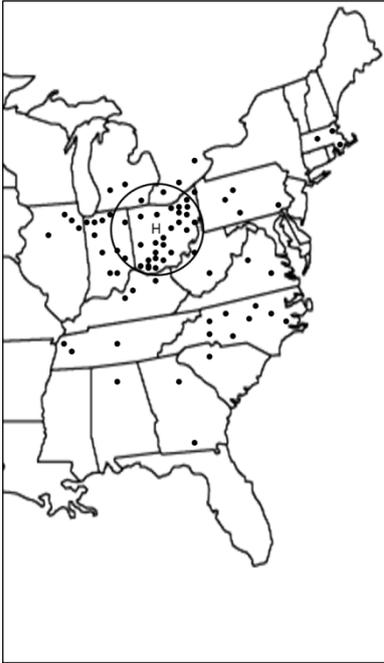
Portanto, o desempenho dos fornecedores da Honda é um dos fatores mais importantes para a empresa. Para os fornecedores que satisfaçam os requisitos impostos, a Honda oferece uma relação a longo prazo com elevados retornos. A confiabilidade de entrega e a capacidade de resposta às mudanças do cronograma do cliente assumem-se como alguns dos requisitos a satisfazer (MacDuffie, Helper, 1997).

Pode-se concluir que a agilidade está na base do processo produtivo da Honda. Assim como o processo produtivo da Honda, o modelo TPS tem na sua base a agilidade, podendo-se assumir a semelhança entre ambos.

JIT

O conceito JIT aparece na sequência da agilidade. A agilidade representa uma das particularidades essenciais para que o sistema JIT possa ser implementado, proporcionando a otimização do processo produtivo. Após alguns anos da chegada da Honda aos EUA, em Los Angeles, a Honda movimentou-se em direção à costa este. No estado de Ohio, em Marysville, a Honda criou uma subsidiária. Segundo Mair (1994) este marco representou a criação de uma região JIT como se pode observar na figura 6.

Figura 6 - Região JIT Honda America



Fonte: Adaptado de Mair, 1994

Nesta região existiam dezenas de fornecedores que possibilitavam a otimização do processo de produção da Honda, sendo que 92% dos mesmos afirmava que efetuavam as suas entregas no tempo estipulado. A frequência destas entregas variava, algumas ocorriam a cada trinta minutos, outras a cada duas horas, e entre os produtos encontravam-se, por exemplo, cintos de segurança, pneus ou janelas. Dentro da região JIT estavam todos os fornecedores que se encontrassem no máximo a duas horas de distância de viagem, possibilitando, assim, uma resposta rápida às pretensões da Honda. No entanto, existiam fornecedores que se encontravam fora desta zona, os quais adotaram um sistema JIT modificado, ou seja, o fornecimento dos produtos não era realizado de forma direta. Em Ohio existia um armazém central que funcionava como intermediário entre o fornecedor e a Honda (Mair, 1994).

Como já referido anteriormente, este conceito foi criado e implementado na Toyota, sendo que várias empresas, entre elas a Honda, tentaram também implementá-lo ao longo das respectivas cadeias de abastecimento. Tal como a Honda, a Toyota também criou uma região JIT apelidada de “Cidade Toyota”. Portanto, é possível afirmar que existem similaridades entre os dois processos.

Círculos NH (*Now, New, Next Honda*)

Os círculos NH são idênticos aos círculos de qualidade em tantas outras empresas. Estes círculos estão bem organizados, mas não existem regras nem regulamentos para a sua realização, no entanto, a Honda fornece as diretrizes para a sua organização e não é necessária autorização da gestão para a criação destes círculos. A filosofia dos círculos de qualidade prende-se com o envolvimento voluntário de um grupo de colaboradores de modo a melhorar um processo, produto ou serviço, e por norma não existe pagamento a estes membros, apesar de poderem existir alguns benefícios. Contudo, Shook (1988) afirma que os membros dos círculos NH são remunerados pelas respetivas horas extra que executem dentro do círculo. Em 1987, em cada três colaboradores da Honda, um fazia parte de um círculo NH. Existia mesmo uma competição em que o círculo com a melhor ideia recebia o prémio de a poder apresentar na empresa-mãe no Japão (Shook, 1988).

Os círculos NH fazem parte de uma componente de um processo de envolvimento total que é apelidado de VIP (*Voluntary Involvement Process*). Faz parte do VIP um sistema de sugestões, prémios de qualidade e prémios de segurança. Em média, 60% das sugestões propostas são aceites, o que gera grande motivação nos colaboradores para as fazerem. O objetivo da criação destes círculos prende-se não apenas com a implementação de novas sugestões, mas também com a melhoria contínua de processos/produtos (Miller, 2010).

Como abordado anteriormente, os círculos de qualidade são uma das ferramentas descritas como fazendo parte do modelo de gestão japonês. Apesar destes círculos não serem nomeados da mesma forma, e de existirem algumas diferenças entre ambos, o objetivo principal é o mesmo.

Controlo da qualidade

Desde a criação da Honda em 1948, o foco na qualidade dos produtos foi constante. Rumelt (1995) concluiu que uma das características que diferenciava a Honda dos seus concorrentes nos EUA era o facto dos produtos Honda possuírem uma qualidade

superior. Portanto, a qualidade dos produtos só poderia ser elevada se, e entre outras razões, o seu controlo fosse de facto efetivo.

Na Honda existe um departamento que se restringe exclusivamente ao controlo da qualidade. Contudo, a filosofia do controlo da qualidade passa por todos os colaboradores, ou seja, cada colaborador funciona como um controlador da qualidade do produto quando chega à sua fase no processo de produção (Miller, 2010).

Assim, esta filosofia da Honda insere-se dentro do padrão da qualidade e do controlo existente, como foi descrito no modelo de gestão japonês.

Cliente interno

Subjacente ao tópico anterior está presente o conceito de cliente interno. Tal como definido anteriormente, o próximo elemento da cadeia de abastecimento representa o cliente para o anterior. Com este conceito em particular, a Honda pretende aumentar a sua qualidade, gerando um sentido de maior responsabilidade nos clientes internos, pois estes são os controladores de qualidade do sistema de produção (MacDuffie, Helper, 1997).

Portanto, este conceito também se encaixa dentro do modelo de gestão japonês descrito anteriormente.

4.1.4.3. Processo de tomada de decisão

O sistema *ringi* representa uma das singularidades do modelo de gestão japonês. Todavia, este conceito não se vislumbra na literatura sobre a Honda. No entanto, existe a referência ao processo de tomada de decisão. Shook (1988) refere que quando existe um problema no seio empresarial da Honda, o mesmo é resolvido pelos colaboradores, promovendo a descentralização do poder e da respetiva tomada de decisão. Neste caso, a administração funciona como apoio para os empregados. É utilizada uma tomada de decisão por consenso entre os funcionários afetos à mesma. Esta tomada de decisão proporciona a geração de novas ideias. Assim, este processo é efetuado de forma lenta, porém, existe a priorização da tomada de decisões, pois as deliberações mais

importantes recebem primazia e são discutidas previamente em relação às que possuem menor relevância.

Apesar de este processo não possuir tanta discriminação de tarefas como o *ringi*, possui na sua base as mesmas ideias, sendo que o objetivo final mantém-se inalterável.

4.1.4.4. *Keiretsu*

Quando a Honda chegou aos EUA e tentou pela primeira vez implementar as suas ideias surgiram, em simultâneo, as primeiras dificuldades. Fornecedores descuidados, produção em massa e maus hábitos foram apenas alguns dos problemas que tiveram que enfrentar. Para superar estas contrariedades, a Honda deu formação aos seus fornecedores, enviando colaboradores da própria empresa para a implementação de novos processos de modo a otimizar o processo produtivo (Mair, 1994). Contudo, Mair (1994) refere que a Honda não possui *keiretsu*, acabando por se contrariar, pois a Honda ajudou os seus fornecedores a tornarem-se mais eficazes, formando uma espécie de *keiretsu*.

No Japão, a empresa também possui uma rede de fornecedores, em que estes são de reduzida dimensão e em que a sua atividade depende quase exclusivamente da Honda (MacDuffie, Helper, 1997). Assim, é passível de ser afirmado que a Honda possui uma espécie de *keiretsu* vertical, tal como a sua concorrente Toyota. Portanto, estamos em situação de poder afirmar que este conceito se insere dentro do modelo de gestão japonês.

4.1.4.5. Longo prazo

Empregado como principal ativo

Na Honda, o empregado é o elemento mais importante da organização, não são as máquinas nem as invenções, pois são os colaboradores que controlam as máquinas, e são estes que também possibilitam as invenções. Uma das características que a Honda procura nos seus futuros empregados trata-se da não existência de experiência profissional. A Honda procura empregados sem experiência profissional, mas com uma atitude muito forte para moldá-los às características da empresa. Os colaboradores

recebem a devida formação, a taxa de rotação é apenas de 2% (Honda America) e as promoções são efetuadas de dentro (Shook, 1988).

Tal como referido anteriormente, no Japão e na Honda, o empregado é considerado o ativo mais importante. Enquanto muitas empresas têm reduzido os seus recursos humanos dando lugar às máquinas, a Honda continua a enfatizar os seus recursos humanos, fornecendo-lhes formação para os estandardizar em relação aos valores da empresa, mas ao mesmo tempo facultando-lhes a liberdade necessária para poderem inovar.

Estratégia de longo prazo

Em 1967, Fujisawa referiu que “Enquanto alguns produtores têm estado facilmente a realizar lucros no Japão, nós temos lutado para sermos bem sucedidos nas exportações e na construção de pontes com cem países. Pode não ter sido fácil, mas ganhámos a confiança do consumidor” (Honda, 2013:7). Esta afirmação representa a colocação da ênfase no aumento da quota de mercado e na satisfação das necessidades dos clientes, pois só assim é possível crescer de uma forma sustentável.

Enquanto nos EUA os acionistas impõem a obrigação de existir um foco a curto prazo, prevalecendo frequentemente a prioridade nos seus próprios lucros ao invés de uma estratégia sustentável, no Japão e na Honda a sustentabilidade estratégica é assumida com maior relevância. Na Honda, tal como foi referido anteriormente, existe um investimento significativo em investigação e desenvolvimento, contudo, e mesmo em épocas de recessão a prioridade principal continua a ser o desenvolvimento da empresa e, a existirem cortes no investimento, este é o último setor a ser afetado pelos mesmos (Shook, 1988).

4.1.4.6. Promoção com base na meritocracia

Ao longo dos anos, o povo japonês sempre teve nas suas raízes a vertente coletivista. Respeitando a senioridade, os colaboradores entravam na empresa após o término da universidade e apenas saíam na idade da reforma, aos 55 anos. Este método foi e é caracterizador do modelo de gestão japonês. Enquanto o empregador oferece um emprego vitalício e a segurança ao nível profissional, reciprocamente o empregado

fornece lealdade. Contudo, na Honda, e apesar do coletivo ser considerado um fator importante, o foco individual assume maior preponderância. Cada indivíduo deve enquadrar-se na empresa, no lugar ao qual melhor se ajusta, tendo como objetivo a otimização do seu desempenho (Mair, 1994).

Ao focar-se mais no indivíduo do que no grupo, a Honda implementa um sistema de meritocracia. No entanto, este sistema não implica a não existência do emprego vitalício. Assim, um jovem com bons desempenhos poderá ser promovido mais rapidamente que alguém mais antigo mas com piores desempenhos, contudo poderão ambos fazer a sua carreira na empresa. Na literatura, não existe explicitamente que a Honda adota o sistema de emprego vitalício, porém quando um colaborador é contratado, assume-se o pressuposto deste permanecer na empresa no longo prazo. Segundo Mair (1994), o emprego vitalício está implicitamente presente na contratação do colaborador, pois é essa a linha condutora da empresa.

Portanto, paralelamente ao individualismo, também se reconhece a importância de que o jovem tem na Honda. Soichiro Honda afirmava que a empresa devia ser dirigida pelos jovens, corroborando esta perspectiva, o primeiro princípio das políticas de gestão é “Proceder sempre com ambição e juventude”. Quando um jovem recém-empregado entra na Honda tem que plantar uma árvore. Este ato simbólico representa o crescimento do colaborador em consonância com o crescimento da empresa. Assim, e como tem vindo a ser referido, a Honda promove a criação de ideias por parte dos jovens, atribuindo-lhes responsabilidade, permitindo que o sonho da empresa possa ser o próprio sonho dos jovens (Miller, 2010).

4.1.5. Comparação entre o modelo da Honda e o modelo japonês

Ao longo deste subcapítulo, foi realizado uma comparação entre o modelo da Honda e o modelo de gestão japonês. Em resumo, pode-se referir: o primeiro ponto descrito no modelo de gestão japonês refere-se ao código de ética enquanto no modelo da Honda se refere à filosofia da empresa, sendo que o respeito pelo indivíduo faz parte dessa filosofia. Portanto, pode-se afirmar que existem semelhanças entre os dois conceitos. O segundo conceito refere-se ao empregado como principal ativo. No modelo da Honda o mesmo conceito está presente tendo as mesmas diretrizes. O terceiro ponto centra-se na

visão a longo prazo e, tal como no modelo japonês, no modelo da Honda é descrito o mesmo tópico com o mesmo propósito. Em relação ao sistema de produção do modelo japonês, descrevendo o modelo da Toyota como modelo japonês, também se pode fazer a associação com o modelo da Honda. Por último e descrito como relações próximas/cooperação também se associa ao modelo da Honda devido ao uso do *keiretsu* vertical, do cliente interno e do sistema de tomada de decisão por consenso.

Contudo, e apesar dos conceitos principais se assemelharem entre si, existem alguns detalhes diferentes entre os dois modelos. A maior diferença prende-se com a implementação da meritocracia por oposição à senioridade. Apesar de a Honda enfatizar bastante o trabalho em equipa e o coletivo como um todo, coloca o mérito individual de cada um num patamar ligeiramente superior. O outro ponto refere-se à influência do MITI. Devido ao facto de não ser uma das indústrias privilegiadas, o MITI nunca facultou benefícios significativos à Honda, tendo mesmo realizado alguma pressão para que esta não entrasse na indústria automóvel.

4.2. Haier

4.2.1. Introdução

Desde a entrada da RPC na OMC, cada vez mais investigadores se questionam sobre o respetivo sucesso. A RPC representa atualmente um laboratório repleto de novas práticas de gestão. Desde 2002 que o estudo de empresas chinesas tem aumentado exponencialmente. A Haier foi uma das primeiras empresas chinesas com notoriedade a nível global e tem reforçado essa mesma notoriedade com a posição cada vez mais dominante na respetiva indústria.

A Haier representa, provavelmente, o caso de estudo mais conhecido de uma empresa chinesa, pois desde a entrada do atual CEO, Zhang Ruimin, que o seu *core* estratégico se mantém inalterável, ou seja, a qualidade dos produtos. Esta é uma das razões para o sucesso da empresa e para a sua atual fama a nível global.

Assim, e como referido em capítulos anteriores, a década de 1980 representou a exposição das empresas japonesas e das respetivas práticas de gestão ao resto do

mundo. Devido ao seu sucesso, muitas empresas foram alvo de casos de estudo. Entre elas podem-se referir a Toyota, que representa o caso clássico da gestão japonesa e que é visto como o modelo de gestão japonês, a Matsushita, atual Panasonic, ou a Mitsubishi. Atualmente, o mesmo tem-se passado com algumas empresas chinesas, sendo a Haier um dos casos mais estudados atualmente ao nível da gestão chinesa.

O objetivo deste caso de estudo visa a descrição das principais práticas de gestão implementadas na Haier e, por consequência, averiguar a sua similaridade com o modelo de gestão chinês.

4.2.2. História da Haier

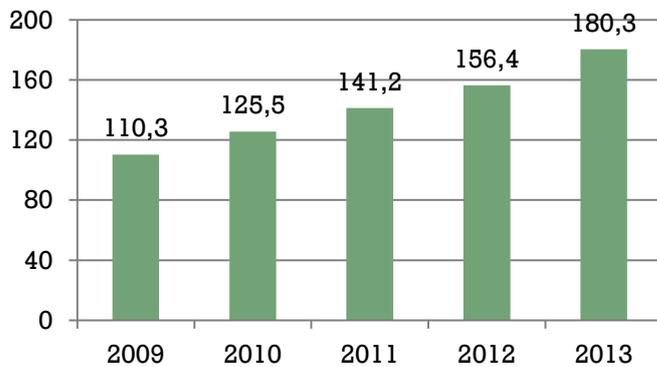
A história de sucesso da Haier inicia-se quando Zhang Ruimin assume o cargo de CEO da Qingdao Refrigerator Co, sendo a respetiva sede da empresa em Qingdao. A propriedade da Qingdao Refrigerator Co era do tipo coletivo e geridas por pessoas ligadas ao governo municipal, porém mais tarde tornou-se posse do governo central. Só no ano de 1984, existiram quatro nomeações para o cargo de CEO da respetiva empresa. No dia 26 de dezembro Zhang Ruimin, um membro do governo municipal, era nomeado para o cargo. Este assumia o controlo de uma empresa perto da falência, com 1,47 milhões de *yuans*² de dívida líquida e uma equipa de colaboradores desmotivados, pelo que a tarefa a desenvolver era de difícil execução.

Desde cedo Zhang Ruimin implementou um sistema centrado no cliente e que possui dois pilares essenciais: a inovação e a qualidade. De modo a alcançar os seus objetivos elaborou uma lista com trinta e duas empresas para possíveis parcerias. A Liebherr era uma das empresas presentes na lista, e com a qual a Qingdao Refrigerator Co formou uma *joint venture*. Sendo uma empresa alemã, estabelecia os seus princípios na qualidade e, coincidia com as pretensões chinesas (Kayani, Janjua, Wasim, 2013). A Liebherr representou uma parceria muito importante para a empresa chinesa, pois teve a possibilidade de adquirir *know-how* ao nível da gestão e da tecnologia (Duysters, Jacob, Lemmens, Jintian, 2009).

² À data de 2 de fevereiro de 2014 1 euro = 8.1748 *yuans*

Em 1992, o nome da empresa passou a chamar-se Haier Group (Haier), em analogia com o nome da empresa alemã (Li-bo-hai-er). A Haier não mais deixou de crescer, como se pode observar no gráfico 3, e em 2013 alcançou um volume de negócios de 180,3 mil milhões de *yuans* com lucros de 10,8 mil milhões de *yuans*. Segundo a Euromonitor, atualmente a Haier é a marca número um mundial ao nível de eletrodomésticos com uma quota de mercado de 9,7%, e tem-lo sido, inclusivamente, durante os últimos cinco anos. Segundo a BCG, a Haier era em 2012, a oitava empresa mais inovadora do mundo à frente de empresas bastante reconhecidas como a Toyota, a Starbucks ou a Amazon. Nesse mesmo estudo, a Haier ocupava a primeira posição, entre as empresas chinesas.

Gráfico 3 - Volume de negócios da Haier entre 2009 e 2013 em *yuans* (mil milhões)



Fonte: Adaptado de Haier, 2013

O que se referiu anteriormente trata-se apenas da constatação de que Zhang Ruimin, seguiu sempre os objetivos que colocou inicialmente ao nível da qualidade e da inovação. Atualmente pode-se afirmar que a Haier é uma empresa centrada no cliente, com produtos de qualidade, inovadora e ágil em relação ao mercado. Para corroborar esta perspetiva até ao final de 2013, a empresa tinha submetido 15 737 patentes tendo sido concedidas 10 167³. Contudo, nos tópicos seguintes apresentar-se-á como é que a empresa alcançou esta notoriedade.

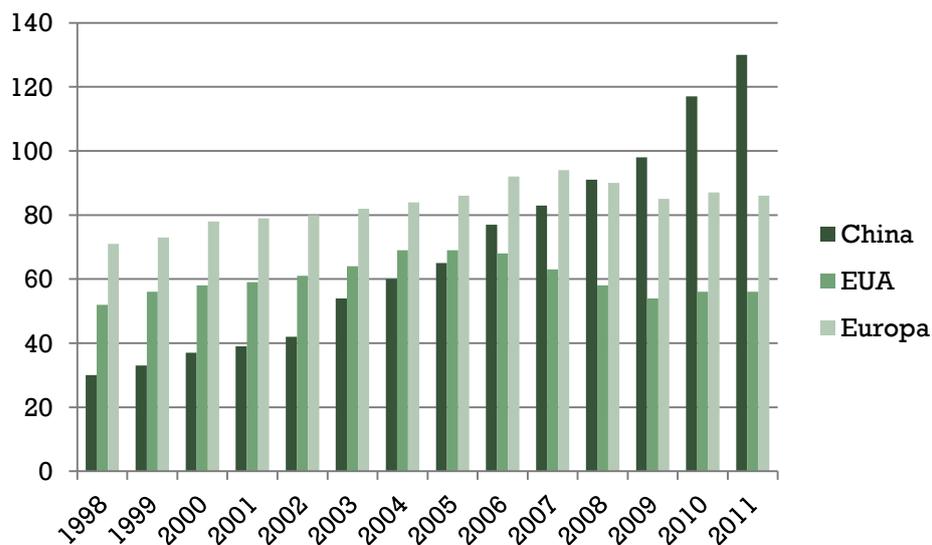
³ Haier, 2014 http://www.haier.net/en/about_haier/ 31-03-2014

4.2.3. Análise da indústria

Este tópico tem como objetivo descrever sucintamente a indústria em que a Haier marca presença, ou seja, a indústria dos eletrodomésticos. Apesar da presença noutras indústrias, tal como a dos *gadgets*, a indústria dos eletrodomésticos representa o *core* da Haier.

A indústria dos eletrodomésticos inclui máquinas de lavar roupa, frigoríficos, máquinas de lavar loiça, micro-ondas e aparelhos de cozinha. A procura por esta indústria tem evoluído positivamente ao longo da última década, principalmente no mercado chinês. Com o aumento do poder de compra, também as necessidades do povo chinês são cada vez maiores. No gráfico 4 pode-se observar as vendas da indústria no mercado europeu, chinês e norte-americano.

Gráfico 4 - Volume de vendas (unidades) no mercado chinês, norte-americano e europeu (milhões)



Fonte: Adaptado de Fischer, Lago, Liu, 2013

Atualmente, a Haier é líder da indústria tendo reforçado a posição de liderança nos últimos anos. Como se pode observar na tabela 15, a Haier é a empresa com maior quota de mercado seguida pela LG, Whirlpool, Samsung e a Electrolux.

Tabela 15 - Quota de mercado na indústria dos eletrodomésticos em 2012

	Haier	LG	Whirlpool	Samsung	Electrolux
Quota de mercado	8,6	5,5	4,2	3,8	3,4

Fonte: Adaptado de Fischer, Lago, Liu, 2013

4.2.4. Desenvolvimento do caso de estudo

4.2.4.1 Fases de estratégia

Ao longo dos últimos trinta anos e apesar de ter seguido como base estratégica a opção pela qualidade e inovação, Zhang Ruimin e a restante equipa implementaram diferentes estratégias. O desenvolvimento da Haier pode ser identificado em cinco fases principais como se pode observar na figura 7.

Figura 7 - Fases da estratégia da Haier



Fonte: Adaptado de Haier, 2014

A primeira fase decorreu entre 1984 e 1991 e o seu início coincidiu com a chegada de Zhang Ruimin à empresa. Esta fase foi apelidada de “Estratégia de construção de marca” e representou o início do crescimento da Haier enquanto empresa e enquanto marca. Este crescimento e o aumento da notoriedade no único produto que produziam, frigoríficos, tiveram por base uma boa programação através do sistema GQT (Li, Chang, 2004). Esta primeira fase estratégica coincidiu com a primeira fase da abertura

do país ao investimento direto estrangeiro, no entanto, e ao contrário do que se passava em quase toda a RPC, a Haier não se concentrou em construir em massa e com produtos de qualidade duvidosa, ao invés a qualidade era a principal prioridade. Foi durante este período que a Liebherr e a Haier criaram uma parceria, de modo a que a empresa chinesa, conseguisse através da importação da tecnologia e de práticas de gestão, aumentar a qualidade dos seus produtos. Além da qualidade, Zhang começou a implementar práticas de avaliação dos colaboradores ao nível do desempenho individual. As quais representaram a possibilidade de alcançar a visão a que a empresa se propôs, “Construir uma marca forte através de produtos de qualidade” (Fischer, Lago, Liu, 2013)

A segunda fase (1991 e 1998) representou a “Estratégia de diversificação”. Durante a década de 1990, o estado incentivou as fusões ou aquisições entre empresas e, devido ao sucesso da Haier, o governo municipal fez algumas propostas para que esta adquirisse algumas empresas financeiramente débeis. Dado que a rejeição de algumas propostas poderia ser mal vista entre alguns *stakeholders* chave, nomeadamente o governo municipal, a Haier implementou a estratégia “*Stunned fish*”. Esta consistia em adquirir e posteriormente revigorar empresas que possuíam bons produtos, boas instalações, bons equipamentos e canais de distribuição, no entanto com uma má gestão. Após a aquisição, a Haier transmitia as suas práticas ao nível da gestão e, só depois dos produtos da empresa adquirida cumprirem as normas de qualidade, permitia o uso da sua marca (Duysters, Jacob, Lemmens, Jintian, 2009). Algumas das empresas adquiridas foram a Qingdao Air-conditioner e a Red Star Electric. Com a obtenção destas empresas, a Haier passou de uma empresa com apenas um único produto, a um fabricante com diversas linhas de produtos, como máquinas de lavar roupa, ar condicionado, congeladores e televisores a cores (Chan, 2011). Durante este período é possível concluir que estas ações tiveram por base as redes de *guanxi*, pois ao ser uma empresa coletiva e estando esta a satisfazer um pedido do governo municipal, abria-se a hipótese de no futuro existir reciprocidade.

A terceira fase (1998 e 2005) referiu-se à “Estratégia de internacionalização” da empresa. Acompanhando a política chinesa de incentivo à internacionalização e, corroborando com a entrada para a OMC no final de 2001, a Haier elaborou uma

estratégia de internacionalização baseada em três passos “*going out, going in e going up*”, investindo primeiro nos países mais desenvolvidos como a Alemanha e os EUA. Se a Haier alcançasse sucesso nestes mercados altamente competitivos, também iria posteriormente alcançar em mercados de países menos competitivos (Liu, Li, 2002). Durante esta fase, Zhang Ruimin perspetivou que ser apenas uma empresa de fabrico era insuficiente para responder às necessidades do mercado. Assim, o objetivo da Haier durante esta fase era também o de se tornar uma prestadora de serviços centrada nas necessidades do cliente (Fischer, Lago, Liu, 2013)

A quarta fase (2005 e 2012) descreveu-se como “Estratégia de marca global”. É importante diferenciar internacionalizar e globalizar. Enquanto através da internacionalização se criam marcas com recursos da empresa, a globalização envolve a utilização de recursos globais com aplicação local. Nesta fase surge a estratégia “Glocal”, ou seja, pensar globalmente mas agir localmente. É uma estratégia tradicional em algumas multinacionais, em que a empresa não perde a sua linha condutora mas adapta-se às necessidades de cada mercado específico (Chan, 2011). Esta fase representa também o princípio de duas estratégias, nomeadamente, a aproximação dos colaboradores ao consumidor final, denominado “Distância zero para o cliente” que se assemelha ao JIT e ZZJYT (Fischer, Lago, Liu, 2013). Este conceito irá ser abordado mais à frente.

A última e a que se encontra atualmente em execução desde 2012, denomina-se de “Estratégia de rede”. Dado que esta estratégia ainda se encontra em execução e, o seu início se deu à relativamente pouco tempo, não existem muitas informações sobre a mesma. No entanto, esta estratégia tem por objetivo alinhar a rede de mercado e a rede empresarial atualmente existente. Assim, a Haier pretende acompanhar a era da tecnologia e continuar a satisfazer as necessidades de produtos personalizados (Haier, 2013). Zhang sempre acreditou que a internet iria mudar o mundo. Desta forma, através desta estratégia o objetivo não passa apenas pela implementação do comércio eletrónico, mas também a implementação de uma rede virtual que possibilite aos consumidores a personalização das suas escolhas e o contacto direto com a Haier (Fischer, Lago, Liu, 2013).

4.2.4.2. Zhang Ruimin

Zhang Ruimin nasceu a 5 de janeiro de 1949 e é atualmente o CEO da Haier. As suas políticas durante as últimas três décadas foram responsáveis por terem tornado uma empresa perto da falência na líder mundial em eletrodomésticos. A sua ação dentro da empresa é influenciada pelo modelo de gestão japonês e por Frederick Taylor, adaptando algumas práticas às necessidades do meio envolvente e às próprias necessidades da empresa (Duysters, Jacob, Lemmens, Jintian, 2009).

Quando Zhang Ruimin entrou para a Haier, antiga Qingdao Refrigerators, este pretendia implementar uma filosofia de gestão com princípios internacionais, como a linha de pensamento de Taylor e da gestão japonesa mas, também conjugada com os princípios e a sabedoria chinesa, sempre primando pela qualidade e pela inovação. Segundo McDonald (2011), Zhang é um exemplo da ideologia confucionista. Zhang respeita e segue três dos cinco deveres cardeais entre indivíduos, que foram descritos anteriormente: entre governante e os restantes sujeitos, marido e esposa e pai e filho. Não obstante, também segue as três virtudes confucionistas, ou seja, a benevolência, retidão e etiqueta (McDonald, 2011 citando Yi, Ye, 2003).

Como referido no capítulo dois, na zona este chinesa adota-se um estilo mais individualista e com uma maior delegação de poder. Sendo Qingdao uma das cidades mais a este da RPC, seria expectável que esta fosse influenciada pela situação. Tal como foi referido no mesmo capítulo, existem variados estilos de liderança em toda a RPC. Zhang Ruimin é identificado como um líder transformacional, diferentemente do estilo que foi identificado como sendo o mais usual na RPC, a liderança paternalista. No entanto, a liderança paternalista é normalmente implementada em empresas pequenas, em que a sua aplicação é possível e, sendo a Haier uma multinacional com mais de 80.000 empregados, a sua execução seria impossível (Duysters, Jacob, Lemmens, Jintian, 2009).

A liderança transformacional tem por base a simplicidade e a inovação. Os líderes transformacionais reestruturam as suas organizações para a estrutura mais simples possível. Os líderes transformacionais, normalmente, são energéticos, entusiastas e apaixonados por aquilo que executam. À liderança transformacional podem ser

atribuídos cinco elementos: visão, simplicidade, singularidade, pensamento sistémico e estrutura. A visão estabelece o caminho e a direção que o líder quer assumir para a empresa. O líder transformacional é alguém que pensa simples, tanto ao nível da estrutura como dos produtos, pois produtos complexos são árduos de sofrerem melhorias. A singularidade refere-se à integração das partes como um todo. O pensamento sistémico diz respeito à criação e formulação de um modo de interpretar e posteriormente descrever o sistema como um todo e, a sua relação entre as partes. O último elemento refere que a estrutura da empresa deve estar formulada em equipas, pois, a inovação desenvolve-se entre estas (Geib, Swenson, 2013).

Comparando Zhang e a respetiva liderança transformacional, pode-se referir que a maioria dos elementos é verificada. Zhang tem sempre elaborado a sua visão em prol da empresa e esta tem vindo a ser remodelada à medida que a empresa atinge os seus objetivos, sendo cada vez mais ambicioso. A Haier possui um sistema bastante simples, através da implementação da GQT, a empresa pode ser observada como um todo, e a inovação prospera através das equipas, nomeadamente das ZZJYT, como será descrito num dos tópicos seguintes.

Em suma, pode-se afirmar que Zhang Ruimin e o respetivo estilo de liderança e a Haier se enquadram em alguns pontos do modelo de gestão chinês previamente descrito. Apesar de não se enquadrar na liderança paternalista, a liderança transformacional também é umas das mais observadas na RPC, estando maioritariamente em empresas de uma dimensão maior e inovadoras. Contudo, Zhang enquadra-se dentro do modelo confucionista, um dos tópicos descritos como pertencente ao modelo de gestão chinês.

4.2.4.3. Cultura empresarial

Nos últimos anos, a RPC tem mostrado uma nova face ao mundo, sendo mesmo alvo de casos de estudo às suas empresas. A Haier tem sido uma das empresas mais estudadas, possivelmente devido à forte cultura organizacional existente e a algumas práticas implementadas pela organização. Zhang Ruimin refere que “A cultura organizacional é a alma de qualquer organização. Se uma empresa é desprovida de cultura própria, pode conseguir crescer rapidamente por um pequeno período, mas faltar-lhe-á resistência e não durará muito.” (Hawes, Chew, 2011:70 citando Zhang, 1998). Este tópico pretende

descrever a cultura enraizada na estrutura da Haier, bem como algumas das suas práticas.

Qualidade e inovação como fatores primordiais

Desde a chegada de Zhang à Haier, que a ênfase começou a ser colocada na qualidade e na inovação, ao invés de produzir simplesmente em grandes quantidades, independentemente da qualidade e da necessidade dos produtos para o cliente. Para melhorar os produtos, Zhang implementou várias práticas. Por exemplo, Zhang determinou que se algum produto se apresentasse com defeito, seria retirado aos funcionários envolvidos na respetiva produção 20% do seu salário (Liu, Li, 2002).

Um dos episódios clássicos que provavelmente marcou a rotura com a má qualidade dos produtos ocorreu em 1985. Para demonstrar que a qualidade era a base da empresa, Zhang ordenou que todos os produtos com defeito fossem completamente destruídos. No caso, eram setenta e seis frigoríficos possuidores de algum defeito e, por consequência, segundo a nova filosofia da empresa, não passíveis de venda. Em 1985, o preço de um frigorífico representava dois anos de salário de um trabalhador comum chinês. Zhang, vendo os seus trabalhadores claramente em baixo, mesmo em lágrimas, devido ao esforço imputado para a produção dos frigoríficos, proferiu com firmeza que “Se nós não destruímos estes frigoríficos hoje, o que irá ser destruído pelo mercado no futuro é esta empresa” (Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007:31). Este acontecimento representou um ponto de viragem e a completa consciencialização dos trabalhadores face à qualidade. Nesta época, a Haier implementava o sistema de GQT não só para alcançar uma excelente qualidade dos produtos, mas também para criar uma marca própria conhecida. Se a Haier investia na qualidade, o mesmo não acontecia, em geral, no resto do país. A quantidade era mais importante que a qualidade. Contudo, durante a década de 1980 muitos produtos de outras empresas foram rejeitados pelos clientes devido à sua falta de qualidade. Para corroborar a acertada aposta na qualidade, em 1988 a Haier ganhou a primeira medalha de ouro devido à excelente qualidade dos seus frigoríficos. Na década seguinte, viria a ser-lhe concedido os certificados da ISO9001, TUV (Technischer Überwachungs-Verein), VDE (Verband der Elektrotechnik) e mais alguns a nível internacional, atestando a excelente qualidade dos produtos fabricados (Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007).

As certificações por consequência da excelente qualidade dos produtos permitiram à Haier praticar uma estratégia de preços elevados, permitindo a esta não apenas a melhoria contínua dos respetivos produtos, mas também a melhoria do serviço ao cliente e a diversificação da gama de produtos, como se veio a verificar durante a década de 1990 (Chan, 2011).

OEC

O sistema de avaliação OEC foi implementado, essencialmente, para disciplinar a massa trabalhadora da empresa. A inovação e a produção com qualidade eram outros dos objetivos da implementação deste sistema. O diretor de Recursos Humanos da Haier, Wang Yingmin expõe que “O corresponde a global; E representa todos, tudo e todos os dias; C representa controlo e clareza. OEC significa que todos os empregados têm que alcançar um objetivo de trabalho todos os dias. O sistema de controlo de gestão OEC tem como objetivo o controlo global de tudo o que é realizado por cada empregados no seu trabalho de dia a dia, com 1% de aumento sobre o que foi realizado no dia anterior” (Lin, 2005:40).

O sistema de avaliação OEC baseia-se na avaliação diária e no mecanismo de incentivos. A primeira tarefa do dia de um colaborador refere-se à definição de objetivos para o próprio dia. Assim, o mecanismo de avaliação diária deve estar diretamente correlacionado com o mecanismo de incentivos, pois o objetivo final da implementação deste sistema é a melhoria contínua. Devido ao facto de o salário dos colaboradores não possuir uma parte fixa, como se pode observar na figura 8, quanto maior for a produtividade de um colaborador, maior será o respetivo salário. Assim, o colaborador sente-se incentivado a cada dia produzir mais, gerando naturalmente maior produtividade por parte da empresa, originando uma relação *win-win* entre as duas partes. Portanto, e se considerarmos o aumento de 1% de forma linear e, hipoteticamente, se um colaborador no primeiro dia de trabalho produzir 200 euros, passados três meses estará a produzir cerca do dobro que produzira no primeiro dia (Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007).

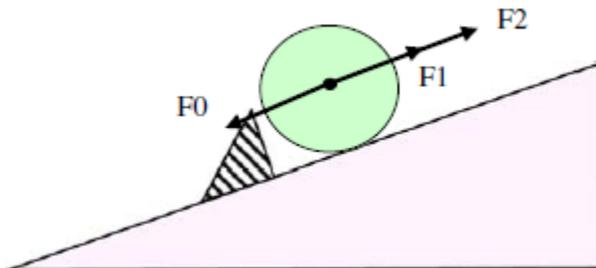
Figura 8 - Composição do salário

Salário = Número de pontos (consiste em pontos de valor x quantidade) + Prêmios - Punições

Fonte: Adaptado de Fischer, Lago, Liu, 2013

Para justificar a implementação do sistema OEC, Zhang refere que sem o mesmo, a produção da empresa cairia rapidamente e justifica com a teoria “A bola num declive”, como se apresenta na figura 9. Segundo a teoria, Zhang expõe que a bola numa subida é como uma empresa no mercado. Para evitar que esta desça através da força da gravidade (F0) é necessário aplicar duas forças contrárias. Um delas representa a força para travar (F1), ou seja neste momento a bola está parada no mesmo local. Esta força previne a bola de deslizar através da aplicação de uma gestão sólida de forma a contrariar a inércia dos empregados. A outra é a força condutora (F2), ou seja, a inovação que permite à empresa crescer (Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007).

Figura 9 - Teoria da Haier "A bola num declive"



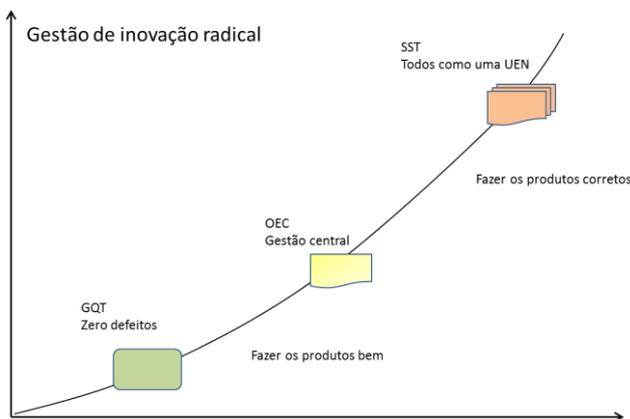
Fonte: Adaptado de Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007

Apesar do sistema parecer linear, nem todos os colaboradores alcançam os objetivos propostos. Os bónus e as promoções são atribuídas aos melhores empregados, aqueles que se superam diariamente. Contudo, aqueles que não alcançam os seus objetivos, além de não receberem o salário na totalidade, também são despromovidos para a categoria “Estagiário” (Hawes, Chew, 2011). Se fizermos um termo de comparação com o descrito no modelo por Safar e Quintero (2007), estes seguem a mesma filosofia.

UEN e SST

Muito embora o sistema OEC tenha levado a uma elevada eficiência durante as décadas de 1980 e 1990, como a empresa foi crescendo gradualmente e contratando mais funcionários, tornou-se complicado a correta avaliação de cada colaborador para com o mercado. A título de exemplo, a Haier poderia produzir eficientemente várias unidades de frigoríficos, mas se a procura fosse inferior à oferta, a sua produção não seria precisa, originando gastos desnecessários. Visto isto, a empresa necessitava de um sistema que além de avaliar a qualidade dos produtos, a conjugasse com as necessidades do mercado. A partir de 1998, conjugou-se o sistema OEC com outros dois sistemas, SST (*Suo Chou, Suo Pei, Tiao Zha*) e as unidades estratégicas de negócio (UEN). Como se pode observar na figura 10, a Haier tem inovado não apenas ao nível do mercado mas também internamente. Com a entrada de Zhang para CEO da empresa, o objetivo passava por ser eficiente. No entanto, e apesar da qualidade continuar a ser primordial para a Haier, ser eficaz é o objetivo (Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007).

Figura 10 - Evolução dos sistemas de gestão



Fonte: Adaptado de Xu, Zhu, Zheng, Wang, 2007

O sistema SST baseia-se nas transações dentro da cadeia de abastecimento. *Suo Chou* reivindica a compensação, *Suo Pei* exige o pagamento e *Tiao Zha* impõe a paragem. Quando um colaborador faz um bom trabalho, deve exigir uma compensação ao elemento a jusante. Quando um colaborador não faz um bom trabalho, o elemento a jusante deve reivindicar o pagamento. Quando não existe nem reivindicação por

pagamento ou compensação a produção deve parar e o responsável deve pagar as reivindicações (Lin, 2009).

Em relação às UEN, tradicionalmente, estas diferem por setor ou produto, no entanto, a versão da Haier representava que cada colaborador era uma UEN com geração dos seus próprios rendimentos, pois como refere Zhang “Todos os colaboradores são o seu próprio CEO” (Fischer, Lago, Liu, 2013:103). O objetivo passava por aproximar os colaboradores do mercado, “Distância zero ao cliente”. No entanto, nem todos os colaboradores trabalham nas vendas. Assim, e como ocorre no Japão, existem “clientes internos”, desde o extrator de matérias-primas até ao cliente final. Logo, qualquer falha de um colaborador com o seu próprio cliente é retirada do salário final, tanto em termos de qualidade como de cumprimento de prazos ou quantidades (Hawes, Chew, 2011).

Contudo, o modelo das UEN estava a criar demasiada individualidade. Os colaboradores estavam, em demasia, concentrados nos seus resultados individuais e, não nos objetivos da organização. As divisões começaram a ficar mais separadas e, os objetivos propostos eram percebidos de várias maneiras, não estando todos os colaboradores a seguir o mesmo rumo. O objetivo de Zhang passava por interligar todos os empregados formando o grupo como um todo, desde o individual até à respetiva divisão, desde a divisão até ao nível corporativo e ambos em termos de cima para baixo e de baixo para cima (Fischer, Lago, Liu, 2013). Assim, surgiu um novo sistema para a empresa intitulado ZZJYT, que vai ser abordado no tópico seguinte.

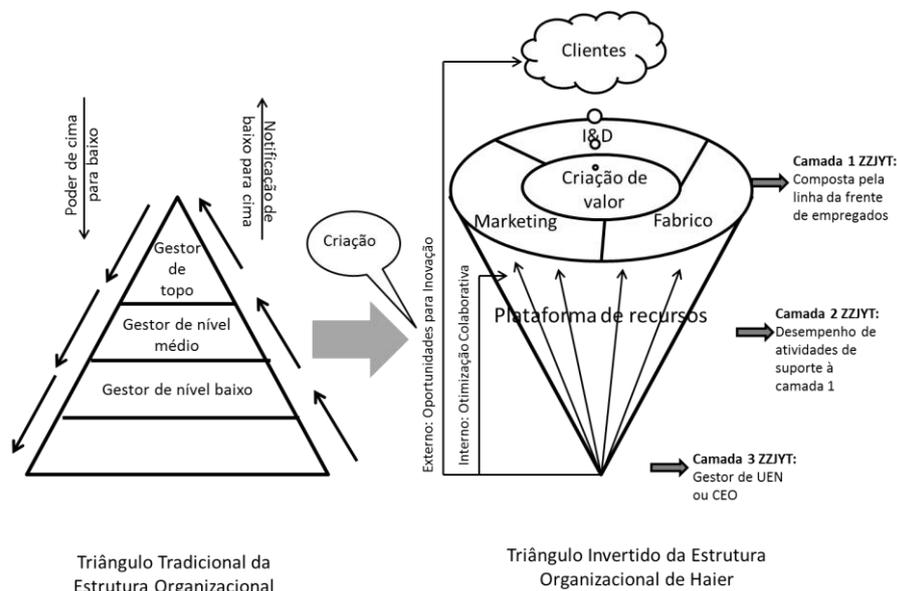
Este sistema, apesar de ter algumas influências ocidentais, ao nível do individualismo, é claramente baseado no modelo japonês. O JIT, o “cliente interno” ou a aproximação ao cliente final são doutrinas que foram proclamadas no Japão cerca de quarenta anos antes da sua implementação na Haier, confirmando a influência japonesa que Zhang implementa na sua empresa. A RPC, no geral, ainda se encontra atrasada em relação a estas questões, mas através do “Inventado na China” que se prevê que esteja totalmente implementado até 2020, as empresas vão começar cada vez mais a seguir este caminho, tornando as suas empresas mais ágeis e viradas para o cliente.

4.2.4.4. ZZJYT

O ZZJYT surgiu na Haier não apenas para melhorar a eficácia da mesma, mas também para se adaptar ao mercado global cada vez mais competitivo. Através das UEN, a Haier conseguiu diminuir a sua distância entre colaboradores e cliente. Ocorreu uma transformação no pensamento dos empregados, pois antigamente o *designer* pensava exclusivamente no seu cargo e não se preocupava com os outros departamentos, como as vendas ou a fabricação. Após a introdução das UEN, o *designer* começou a pensar como é que o mercado pode aceitar o seu produto (Lin, 2009).

A ZZJYT visa dar continuidade a esta linha de pensamento encurtando a distância para o cliente. Assim, a estrutura da organização foi alterada como se pode observar na figura 11, colocando o cliente no topo e criando unidades de negócio independentes, com total liberdade de decisão, para satisfazer da melhor maneira as necessidades do cliente. ZZJYT significa unidades de negócio autónomas, em que cada unidade atua como se fosse uma pequena empresa. Apesar deste novo modelo, o OEC, UEN e SST são integrados no mesmo (Fischer, Lago, Liu, 2013).

Figura 11 - ZZJYT



Fonte: Adaptado de Fischer, Lago, Liu, 2013

Com esta nova filosofia, a Haier continua a perseguir o objetivo de “Distância zero para o cliente” e proceder à transformação de uma empresa apenas de fabrico para uma empresa que presta serviços. Segundo Zhang “No passado, a venda de um produto era o fim do processo de vendas. Agora, a venda de um produto é o início do processo de vendas. Queremos criar uma união com os nossos clientes. Queremos que todos os produtos nas linhas de produção das nossas fábricas já tenham clientes, o que significa que, mesmo antes do produto deixar a fábrica, ele já tem um cliente. Possuímos bastante informação na nossa base de dados de clientes. Esperamos não lhes vender produtos, em vez disso, vamos descobrir as suas novas necessidades e preenchê-las. Isto é o que chamamos de vender soluções em vez de produtos.” (Fischer, Lago, Liu, 2013:72).

As ZZJYT estão divididas em três camadas. A primeira camada é a mais próxima dos clientes. A segunda funciona como apoio à primeira e a terceira elabora a estratégia global da empresa.

Tal como foi referido, a primeira camada representa os colaboradores mais próximos dos clientes. Estes colaboradores interagem diretamente com os clientes e definem as respetivas necessidades dos mesmos, criando assim uma “Distância zero para os clientes”. São também estes colaboradores que definem as suas próprias metas baseadas nas previsões e no respetivo conhecimento. Assim, todas as receitas da empresa são geradas por esta primeira camada, sendo que, se o cliente se sentir satisfeito com o produto, não apenas a primeira camada irá ser recompensada mas também a segunda e a terceira, bem como os acionistas.

Na primeira camada podem ser identificados três grupos distintos: o módulo, o mercado e a fabricação. Desta forma, o módulo tem a responsabilidade de desenvolver produtos específicos e fornecer serviços, logo, este departamento tem uma grande importância nas vendas atuais e futuras. Em relação aos outros dois grupos, estes têm como base a celebração de contratos com o módulo em relação a certos termos. Quanto ao grupo de fabricação, este pode predefinir uma proposta de produção para o módulo. Se for aceite, o módulo espera que a promessa seja cumprida em relação aos custos, à entrega e à qualidade. Em termos do mercado, este pode apresentar uma proposta de custos com o marketing em função da previsão de vendas. Se o objetivo for alcançado, o mercado irá reivindicar uma porção do lucro. Isto é, o módulo tem a responsabilidade pela melhoria

contínua dos produtos, a fabricação é responsável por fazer produtos de qualidade a um preço competitivo, e a função do mercado refere-se ao aumento de quota de mercado numa certa região (Fischer, Lago, Liu, 2013).

Em relação à segunda camada, esta é responsável pelo apoio à primeira camada ZZJYT, tanto a nível de recursos como orientação. Porém os recursos necessários têm que ser programados através da celebração de contratos entre as duas camadas. Assim, as compensações existentes para esta segunda camada dependem do desempenho da primeira (Fischer, Lago, Liu, 2013).

A terceira camada diz respeito à administração, mais propriamente aos gestores de cada divisão de negócio. Estes têm a obrigação de definir a estratégia principal da empresa e a respetiva direção para todo o grupo. A administração identifica novos mercados, novas oportunidades, ou seja, assume as funções tradicionais, normalmente existentes nas organizações.

As ZZJYT são a alma do novo modelo de negócios da Haier. Em julho de 2011, a Haier definiu o código de conduta para os seus empregados que se baseia em alguns dos princípios mais importantes para suportar o respetivo modelo. O “Estabelecimento de interesses partilhados de ganhos” é um dos princípios que definem a cultura organizacional da Haier. Este princípio tem por base a criação de uma relação *win-win* entre uma combinação de indivíduo-objetivo que conecta os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização. O modelo *win-win* tem como finalidade fornecer aos empregados autonomia para que estes tomem as suas próprias decisões, pois, só assim se consegue responder às alterações de procura no mercado. Assim, os empregados deixam de ser apenas liderados, existindo um apelo ao carácter inovador de cada um. Os colaboradores elaboram as suas próprias metas em consonância com os objetivos da empresa, que mais tarde têm que ser aprovados pelos gestores. Portanto, todos os colaboradores têm metas a alcançar sendo que o desempenho é avaliado diariamente (Fischer, Lago, Liu, 2013).

4.2.5. Comparação do modelo da Haier com o modelo chinês

Durante este subcapítulo por diversas vezes se efetuou uma comparação entre o modelo implementado por Zhang na Haier e o modelo de gestão chinês. Este tópico serve assim como sumário do realizado previamente. O primeiro ponto abordado no modelo chinês correspondeu aos “Valores e tradição” onde se englobou o confucionismo e a “Ênfase na família”. Como vimos, Zhang tem influências confucionistas podendo ser enquadrado dentro deste ponto. Em relação à ênfase na família, naturalmente, o mesmo já não pode ser identificado. No entanto, o tamanho das empresas no modelo chinês correspondia a pequeno ou médio e não a uma grande empresa como é a Haier, com 80.000 empregados. O segundo ponto correspondeu ao “*Guanxi*”. Durante a segunda fase da estratégia, foi referido que a Haier adotou uma estratégia de compra de outras empresas a pedido do governo municipal, beneficiando assim as relações entre ambos e fortalecendo a rede *guanxi*. O terceiro ponto tratou-se da “Liderança paternalista”. Tal como referido anteriormente, este não é o estilo de liderança assumido por Zhang. Contudo, em toda a RPC podem-se vislumbrar diversos estilos de liderança, sendo a liderança transformacional um dos mais vistos. Em relação ao quarto ponto “Inventado na China”, pode-se efetuar uma clara comparação, pois pode-se afirmar que a Haier está num estado bastante mais avançado em relação ao que a RPC está a tentar implementar. Com os princípios baseados na qualidade, na inovação e em fazer as coisas certas, a RPC pretende transformar-se não apenas num país de *hard skills*, mas também de *soft skills* onde se gera conhecimento, sendo este um dos maiores desafios que se apresenta à RPC neste exato momento. A qualidade, a inovação e fazer as coisas certas foram termos usados durante a descrição do modelo da Haier, dado isto, pode-se declarar que a RPC está direcionada para princípios que a Haier já possui, podendo num futuro próximo existir uma base de comparação mais efetiva.

4.3. Comparação dos modelos da Honda e Haier

Ao longo deste capítulo, apresentaram-se dois casos de estudo para sustentar a implementação de práticas dos modelos nas respetivas empresas de cada país. Assim sendo, o objetivo deste subcapítulo prende-se com a comparação de práticas executadas em cada uma das empresas dos casos de estudo.

Apesar de possuírem ideologias diferentes, Zhang Ruimin e, Soichiro Honda e Fujisawa adotaram a mesma estratégia nas suas empresas, ou seja, o objetivo passava por aproveitar o melhor das práticas ocidentais e o melhor das práticas orientais, otimizando o desempenho de cada empresa na respetiva indústria. Se a visão a longo prazo e as relações próximas foram implementadas nas duas empresas, também o individualismo se sobrepôs ao coletivismo.

Todavia, enquanto a Haier se restringiu mais à melhoria da disciplina dos seus colaboradores, a Honda investiu nos fornecedores e na agilidade do processo produtivo. No entanto, apesar de numa fase inicial a implementação do sistema OEC ter visado essencialmente o controlo dos trabalhadores, os modelos que se implementaram de seguida, tiveram não só por objetivo o controlo dos trabalhadores, mas também a melhoria da sua eficácia e por consequência a melhoria da empresa a um nível geral. Estas práticas enfatizaram o individualismo, tal como ocorreu na Honda, contudo, o coletivismo também assume alguma preponderância na empresa.

Zhang aplica uma filosofia autoritária na Haier, porém cada colaborador é o seu próprio CEO, existindo assim alguma descentralização do poder em questões de menor relevo. Na revisão de literatura sobre a Honda, não existem muitas referências em relação ao estilo de liderança adotado, contudo a tomada de decisão é efetuada através de um consenso, levando a crer que existe descentralização do poder, sendo que os jovens engenheiros assumem uma elevada preponderância na estratégia da empresa, no que diz respeito à inovação.

A base da filosofia da Honda baseia-se tanto na inovação e na qualidade dos produtos, como no respeito pelas pessoas. Na Haier, Zhang implementou não apenas a necessidade de a inovação ser constante, assim como a qualidade dos produtos representar a mais-valia da organização. Zhang adotou práticas norte-americanas e japonesas, no entanto na base dessas práticas estavam presentes os valores chineses, nomeadamente, o confucionismo. Baseado na harmonia e no respeito pelos outros, pode-se afirmar que a base estratégica das duas empresas é similar.

Um dos conceitos a que se deu mais relevo durante o caso de estudo da Honda foi o sistema de produção, através da descrição de algumas práticas. Apesar de na Haier não

ser um tema muito abordado, é credível que com a implementação das ZZJYT, o objetivo final seja semelhante, ou seja, uma empresa mais ágil, próxima do cliente e com uma otimização do processo produtivo. Outro dos pontos em que existe consonância trata-se da meritocracia. Se na Honda o jovem engenheiro é muito importante, devido à sua capacidade de inovar e de ver as situações de outro prisma, sendo posteriormente recompensado, na Haier, o salário dos colaboradores é calculado através do seu desempenho.

Em suma, e muito embora existam práticas diferentes, a base e o objetivo final de cada uma das organizações é a mesma, isto é, através da implementação das melhores práticas do ocidente e do oriente, alcançar a satisfação máxima do cliente.

Capítulo 5 - Conclusão

Ao longo de toda a dissertação, o objetivo do trabalho passou pela descrição dos modelos e das suas práticas de gestão, e posterior comparação entre os mesmos. Ao longo deste capítulo, o objetivo passa pela descrição da aprendizagem que o investigador sofreu, bem como as dificuldades que se lhe apresentaram.

A revisão da literatura no subcapítulo do Japão, foi facilitada derivado da mesma se passar durante a década de 1980 e devido ao facto de nos últimos cinco anos terem surgido várias revisões sobre o assunto na respetiva literatura. Já existiam vários modelos de gestão formulados como o de Porter, Sakakibara e Takeuchi (2000) ou o de António (1988), no entanto ao longo da revisão da literatura existem duas perspetivas bem vincadas, uma a favor do Japão e uma contra. Contudo, o investigador tentou sempre colocar-se numa posição de imparcialidade, naturalmente exercendo a sua opinião nas respetivas interpretações.

O investigador concluiu que as empresas japonesas implementaram um sistema produtivo eficaz adaptando-se, assim, às suas necessidades. Também concluiu que os recursos humanos são essenciais e que o sucesso ou o insucesso dos mesmos pode ser alcançando dependendo da valorização que lhes é fornecida. No entanto, a principal diferença em relação ao ocidente prende-se com o código de conduta, tendo sido este referido como um aspeto crucial.

Se existiram algumas facilidades durante o subcapítulo do Japão, o mesmo não ocorreu durante a revisão de literatura sobre a RPC. Apenas existia uma modelo formulado, o de Schlevogt (2002). Assim, o trabalho do investigador passou pela identificação de características comuns a vários artigos e da respetiva argumentação.

Deste modo, se a década de 1980 coincidiu com o reconhecimento do Japão por parte do ocidente, o mesmo começa a ocorrer atualmente com a RPC. O investigador concluiu que a RPC baseia-se nos seus ideais chineses, como o confucionismo. Se nas pequenas empresas existe um tipo de liderança autoritária, nas grandes empresas existe um estilo semelhante ao japonês, delegando poder e exercendo a tomada de decisão por consenso. No entanto, os próximos anos prometem ser essenciais para o futuro a médio/longo prazo na RPC. O sucesso das suas empresas depende da correta implementação do conceito “Inventado na China”.

Enquanto na revisão da literatura existiu uma descrição dos modelos dos dois países, no capítulo dos casos de estudo descreveram-se algumas das práticas implementadas pelas duas empresas.

Existiram duas dificuldades no caso de estudo da Honda. Na secção da indústria, o facto de não existirem muitas estatísticas sobre a mesma, colocou mais dificuldades ao investigador de descrever a situação da indústria com maior exatidão. A outra dificuldade prendeu-se com a falta de artigos mais recentes, de modo a corroborar e reforçar o caso de estudo.

O investigador concluiu que a Honda não implementou à risca o modelo de gestão japonês, tendo aproveitado o melhor do modelo de gestão japonês e o melhor do modelo de gestão norte-americano. A título de exemplo, se por um lado a Honda implementa um sistema de produção semelhante ao do modelo de gestão japonês, também implementa uma estrutura empresarial baseada na meritocracia.

Em relação ao caso de estudo da Haier, as conclusões foram semelhantes. A Haier implementa as melhores práticas dos dois mundos, o oriental e o ocidental. Zhang Ruimin é um líder que tem na base da sua liderança, as práticas japonesas e as práticas norte-americanas, atendendo sempre aos ideais chineses. Na perspectiva do investigador, o caso de estudo da Haier, representa, assim, um excelente protótipo do caminho a seguir pelo país. Se atualmente o modelo de gestão chinês ainda se encontra em processo de evolução, é expectável que em 2020 a situação entre ambos os modelos seja ainda mais similar.

Em suma, e apesar de algumas dificuldades, o investigador conseguiu identificar quais as similaridades entre os dois modelos, tal como foi apresentado nos respetivos subcapítulos.

Fontes

Retiradas da internet

Haier. Haier announces turnover increase for 2012. http://www.haier.com/uk/newspress/pressreleases/201304/t20130411_167905.shtml. Abril/2013.

Haier. About Haier. http://www.haier.net/en/about_haier/. Janeiro/2014.

Haier. Strategy. http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy/. 2014.

Honda. CSR Report 2013. http://world.honda.com/CSR/report/pdf/2013/report_2013.pdf. 2013.

Jiangyun, H. Remaking “Made in China”. China Today, http://www.chinatoday.com.cn/english/columns/2013-07/16/content_556019.htm. Julho/2013.

Miller, L. M. The Honda way: A visit to marysville. <http://www.lmmiller.com/blog/wp-content/uploads/2011/06/The-Honda-Way.pdf>. 2010.

Artigos

Ala, M., Cordeiro, W. P. 1999. Can We Learn Management Techniques From The Japanese Ringi Process? *Business Forum*, 24 (1/2): 22-25.

Allen, F. 2005. Corporate Governance in Emerging Economies. *Oxford Review Of Economic Policy*, 21 (2): 164-177.

Boisot, M., Child, J., Redding, G. 2011. Working the System: Toward a Theory of Cultural and Institutional Competence. *Working the System*, 41 (1): 62-95.

Brauer, J., Cañón, J. E. M. 2010. Who is the Saint of the Japanese Miracle? *Outlier*, 6: 13-28.

Breda, Z., Silva, J. T. 2009. O dragão chinês e o elefante indiano: Traços de similitude e de divergência nos processos de abertura e reforma económica. *Economia Global e Gestão*. 14 (1): 23-39.

Chan, X. 2011. A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (11): 147-153.

Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., Farh, J. 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1):89-117.

Cheung, G. C. K. 2009. Made in China vs. Made by Chinese: Global Identities of Chinese Business. *Journal of Contemporary China*, 18 (58): 1-5.

Child, J., Warner, M. 2003. Culture and management in China. *Judge Institute of Management*.

Cooke, F. L. 2008. Enterprise Culture Management in China: Insiders' *Perspective. Management and Organization*, 4 (2): 291-314.

Cowling, K., Tomlinson, P. R. 2011. The Japanese model in retrospective: industrial strategies, corporate Japan and the 'hollowing out' of Japanese industry. *Policy Studies*, 32 (6): 569-583.

Dahlgaard-Park, S. M. 2011. The quality movement: where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (5): 493-516.

Danby, M. 2011. Made in China: still the future of global manufacturing. *Operations Management*, 37 (6): 25-27.

Dearlove, D. 2011. The Art of Japanese Management Revisited. *Business Strategy Review*, 22 (3): 57-59.

Dresser, J. V. B., Goold, M. C., Hedley, B. D. 1975. Strategy alternatives for the British motorcycle Industry. *The Boston Consulting Group Limited*.

Duysters, G., Jacob, J., Lemmens, C., Jintian, Y. 2009. Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. *Oxford University Press*, 18 (2): 325-349.

Fisher, N. I., Nair, V. N. 2009. Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25 (1): 1-28.

Furlan, U. 2002. Corporate Culture and Global Competition. The Honda Philosophy. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 2: 34:43.

Fynnes, B. 1998,1999. Quality Management Practices: A review of the literature. *Academic Journal Article*, 19/20 (2): 113-138.

Geddie, M. W., DeFranco, A. L., Geddie, M. F. 2002. From Guanxi to customer relationship marketing: How the constructs of Guanxi can strengthen CRM in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 13 (3): 19-33.

Geib, P., Swenson, J. 2013. China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation. *Advances in Management*, 6 (5): 3-10.

Haier. 2013. International Standards Strategy Sustains Haier's Global Leadership. *China Standardization*, 52-55.

Hatvany, N., Pucik, V. 1981. Japanese Management Practices and Productivity. *Organizational Dynamics*, 9 (4): 5-21.

Hawes, C., Chew, E. 2011. The cultural transformation of large Chinese enterprises into internationally competitive corporations: case studies of Haier and Huawei. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 9 (1): 67-83.

Ip, P. K. 2009. Is Confucianism Good for Business Ethics in China?. *Journal of Business Ethics*, 88:463-476.

Jayaram, J., Das, A., Nicolae, M. 2010. Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system. *International Journal Production Economics*, 128 (1): 280-291.

Karatsu, H. 1982. What makes Japanese products better? *Advanced Management Journal*, 47 (2): 4-7.

Kayani, F. N., Janjua, S. Y., Wasim, B. 2013. Myths and Realities of Innovative China the Case of Haier Company. *Macrothink Institute*, 3 (2): 107-114.

Keane, M. A. 2006. From Made in China to Created in China. *International Journal of Cultural Studies*, 9 (3): 285-296.

- Keizer, A., Umemura, M., Delbridge, R., Morgan, G. 2012. Japanese Management 20 years on. *Advanced Institute of Management Research*.
- Kim, S. 2011. Confucian Constitutionalism: Mencius and Xunzi on Virtue, Ritual, and Royal Transmission. *The Review of Politics*, 73 (3): 371–399.
- Kolesar, P. J. 2008. Juran's Lectures to Japanese Executives in 1954: A Perspective and Some Contemporary Lessons. *Quality Management Journal*, 15 (3): 7-16.
- Krieger, J. L., Lee, J. W. 1981. Genesis of Japanese Management Success. *Academy of Management Proceedings*, 111-115.
- Li, P. P., Chang, S. T. 2004. A holistic framework of E-business strategy: The case of Haier in China. *Journal of Global Information Management*, 12 (2): 44-62.
- Li, L. 2013. The path to Made-in-China: How this was done and future prospects. *International Journal Production Economics*, 146 (1): 4-13.
- Liang, X., Marler, J. H., Cui, Z. 2012. Strategic Human Resource Management in China: East Meets West. *Academy of Management Perspectives*, 55-70.
- Lin, T. W. 2005. Effective OEC management control at China Haier Group. *Strategic Finance*, 86 (11): 39-45.
- Lin, T. W. 2009. Haier Is Higher: A Chinese Company's Roadmap to Success via Its Reengineering System. *Strategic Finance*, 91 (6): 41-49.
- Liu, H., Li, K. 2002. Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study. *European Management Journal*, 20 (6): 699-706.
- Logistics & Transport Focus*. 2013. Applying the principles of the Toyota Production System. 15 (4): 52-53.
- Luo, S. 2012. Confucius's Virtue Politics: Ren as Leadership Virtue. *Asian Philosophy*, 22 (1): 15-35.
- MacDuffie, J. P., Helper, S. 1997. Creating Lean Suppliers: Diffusing lean production through the supply chain. *California Management Review*, 39 (4): 18-51.
- McDonald, P. 2011. Maoism versus Confucianism: ideological influences on Chinese business leaders. *Journal of Management Development*, 30 (7/8): 632-646.
- McGuire, J., Dow, S. 2009. Japanese keiretsu: Past, present, future. *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 333–351.
- Milicevic, V., Lovric, V., Markovic, A. 2012. Challenges of Contemporary Chinese Business and Management. *Management*, 62: 5-10.

- Ming, B. The Future of “Made in China”. *China Today*, http://www.chinatoday.com.cn/ctenglish/se/txt/2011-12/30/content_417573.htm. Dezembro/2011.
- Misawa, M. 1987. New Japanese-Style Management in a Changing Era. *Columbia Journal of World Business*, 22 (4): 9-15.
- Morrison, W. M. 2013. China’s Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States. *Congressional Research Service*.
- Ono, H. 2010. Lifetime employment in Japan: Concepts and measurements. *Journal of the Japanese & International Economies*, 24 (1): 1-58.
- Paraschivescu, A. O. 2013. Japanese Quality Science and Culture. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16 (1): 43-49.
- Pascale, R. T. 1984. Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success. *California Management Review*, 26 (3): 47:72.
- Pascale, R. T. 1996. Reflections on Honda. *California Management Review*, 38 (4): 12-17.
- Porter, M. E., Sakakibara, M. 2004. Competition in Japan. *Journal of Economic Perspectives*, 18 (1): 27-50.
- Pudelko, M. 2009. The End of Japanese-Style Management?. *Elsevier*, 42 (4): 439-462.
- Qin, Z. 2011. Models of trust-sharing in Chinese private enterprises. *Economic Modelling*, 28: 1017-1029.
- Rarick, C. A. 2009. The historical roots of chinese cultural values and managerial practices. *Journal of International Business Research*, 8 (2): 59-66.
- Redding, G., Witt, M. A. 2009. China’s business system and its future trajectory. *Springer*, 26: 381-399.
- Research Bernstein*. 1981. Japanese Automobile Industry.
- Rumelt, R. P. 1995. The Many Faces of Honda. *California Management Review*, 38 (4): 103-111.
- Safar, L., Quintero, A. 2007. Business and Management Practices in China. *MultiLingual Computing*.
- Saito, T., Vuszkun, B. 2010. What is the Lifetime of the ‘Lifetime Employment’? Empirical Research from Japan. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1 (3): 591-614.
- Saleh, S. D. 1982. Management Systems in Japan and in North America. *Industrial Management*, 24 (5): 10-14.

- Shanshan, Q. 2012. *The Role of Guanxi in Chinese Entrepreneurship*. Tese de Mestrado. Umeå School of Business and Economics.
- Shook, R. L. 1988. Honda: An american success story: Revolutionizing the art of management. *Actes du GERPISA*, 13: 52-69.
- Singh, J. Singh, H. 2009. Kaizen Philosophy: A Review of Literature. *Journal of Operations Management*, 8 (2): 51-72.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F. Uchikawa, S. 1977. Toyota production system and Kanban system: Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15 (6): 553-564.
- Todeva, E. 2005. Governance, Control & Co-ordination in Network Context: The Cases of Japanese *Keiretsu* and *Sogo Shosha*. *Journal of International Management*, 11 (1): 87-109.
- Vaszkun, B., Tsutsui, W. M. 2012. A modern history of Japanese management thought. *Journal of Management History*, 18 (4): 368-385.
- Wah, S. S. 2001. Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management. *Singapore Management Review*, 23 (2): 75-83.
- Wang, C. L., Tee, D. D., Ahmed, P. K. 2012. Entrepreneurial leadership and contexto in Chinese firms: a tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18 (4): 505-530.
- Wang, G. G., Rothwell, W. J., Sun, J. Y. 2009. Management development in China: a policy analysis. *International Journal of Training and Development*, 13 (4): 205-220.
- Wartzman, R. 2009. Japan: Rethinking Lifetime Employment. *BusinessWeek Online*.
- Womack, J. 2006. Just Plain Wrong. *Manufacturing Engineer*, 85 (1): 5.
- Xu, Q., Zhu, L., Zheng, G., Wang, F. 2007. Haier's Tao of innovation: a case study of the emerging Total Innovation Management model. *The Journal of Technology Transfer*, 32: 27-47.
- Yamamoto, S. 1986. Tradition and Management. International. *International Studies of Management & Organization*, 15 (3/4): 69-88.
- Yang, L. 2008. *The U.S. Passenger Car Industry in the 1980's*. Tese de Mestrado. Georgia Institute of Technology.
- Zakić, K. 2010. Basic characteristics of chinese management from the intercultural point of view. *Megatrend Review*, 7(2): 253-272.
- Zhang, H. 2008. Turning Made in China into "Created in China". *EMC²*.

Zhang, S., Su, X. 2009. Made in China at a crossroads: a recourse-based view. *Journal of Public Affairs*, 9: 313-322.

Monografia

António, N. S. 1988. *Gestão japonesa - Características principais*. Loures: Edições Sílabo.

António, N. S. 2008. *Economia e gestão chinesas - Aspetos fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

António, N. S., Teixeira, A. 2009. *Gestão da qualidade - De deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fisher, B., Lago, U., Liu, F. 2013. *Reinventing Giants - How chinese global competitor haier has changed the way big companies transform*. San Francisco: Jossey-Bass.

Imai, M. 1986. *Kaizen - The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.

Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles of the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

Mair, A. 1994. *Honda's global local corporation*. New York: St. Martin's Press.

Maricourt, R. 1995. *Os samurais da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Nonaka, I., Zhu, Z. 2012. *Pragmatic Strategy: Eastern Wisdom, Global Success*. New York: Cambridge University Press.

Porter, M. E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. 2000. *Can Japan compete?*. New York: Basic Books and Perseus Publishing.

Santos, F. L., Rodrigues, J. N. 1993. *Quarta vaga*. Mem Martins: Edições Quarta Vaga.

Schlevogt, K.A. 2002. *The art of chinese management - Theory, evidence, and applications*. New York: Oxford University Press.