

## ***O REGRESSO DO «AMACAO»***

*Nelson dos Santos António*  
*Virgínia Trigo \**

O aparecimento e a história subsequente de Macau estão intimamente ligados ao comércio com o Japão. No início, Macau era apenas uma ideia, um projecto, um sítio onde os portugueses pudessem fazer a aguada e passar a invernada, antes de prosseguir a sua saga comercial planetária. Era um ponto de apoio e tanto poderia ser aqui como em Tamão, Sanchoão, Lampacau, Ningpó ou Chincheo, locais onde, primeiro, os portugueses se tentaram estabelecer. A condição necessária era que fosse algures, no Rio das Pérolas, por exigências do comércio com o Japão.

Os lucros que permitiram o crescimento e a grandeza de Macau no final do século XVI, princípio do século XVII, eram o resultado directo do seu papel de medianeiro comercial entre a China e o Japão, os quais, por razões históricas, não comerciavam entre si. Durante muitos anos, Macau foi o intermediário privilegiado transportando seda crua da China para o Japão e trazendo, em troca, prata.

A organização administrativa da cidade reflectia, na época, a importância deste comércio, já que o capitão-mor da viagem era simultaneamente o representante do poder real. A atribuição do direito à viagem, que chegou a ser feita por concurso público, era muito disputada, e os navios autorizados, embora da responsabilidade do capitão-mor, transportavam mercadorias de diversos comerciantes macaenses. O grande navio «Amacao», aspecto visível da forma organizacional encontrada pela comunidade mercantil macaense, actuava como representante da «Empresa Macau».

Macau perdeu, com o tempo, a importância de outrora e a crescente interdependência da economia mundial ainda mais tem contribuído para retirar às cidades (ou estados) intermediárias o seu papel estratégico. Hoje em dia, o comércio não só se estabelece rápida como directamente.

---

\* Docentes da Faculdade de Gestão da Universidade de Macau.

No caso concreto das relações Japão-China, a situação é agora bem diferente da que prevalecia nos séculos XVI e XVII e os investimentos japoneses na RPC não têm deixado de crescer nestes últimos anos. Durante o período de reformas económicas na China (1979-1989), as empresas japonesas investiram cerca de 2.2 biliões de dólares no País. Mas, se em 1985 o Japão tinha um *superavit* comercial de 6 biliões de dólares ocupando 36% das importações, já em 1990 existia um défice do mesmo montante e o Japão detinha apenas 15% das importações. «*Se quiser vender na China, o Japão tem de produzir na China*»<sup>1</sup> foi o recado que a China deu ao Japão E, como diz um funcionário governamental, «*ainda nos lembramos das atrocidades cometidas pelos japoneses, por isso não podemos gostar deles. Mas uma coisa é o negócio e outra o sentimento*»<sup>1</sup>.

O sucesso — milagre, como alguns autores designam — da economia japonesa que, desde há anos, conhece um período ininterrupto de expansão, tem dado origem a muitas questões donde, talvez a mais pertinente, seja «o que podemos nós aprender com o Japão». E a questão é tanto mais relevante para Macau quanto o Japão é o potencial aglutinador e mobilizador dos países da Ásia-Pacífico na constituição de um possível mercado comum nesta zona do mundo.

É sabido que este êxito económico assenta em práticas específicas de gestão que, se não completamente inovadoras (os gestores japoneses aprenderam muito com o Ocidente), têm sido aplicadas de forma sistemática, abrangente, e estão hoje impregnadas na cultura empresarial da Nação. Será possível a Macau aprender alguma coisa com o Japão? Poderemos pensar num regresso do grande navio «Amacao», transportando agora do Japão novas práticas empresariais que impulsionem o Território em direcção a indústrias de *conhecimento intensivo* por oposição à utilização retrógrada da mão-de-obra intensiva, como única forma de projectar Macau no futuro?

Um bom princípio poderá ser o estudo dos factores de sucesso da gestão japonesa e, de entre eles, quais os passíveis de transferência para outras economias. É sabido que a gestão empresarial não se pratica num vácuo, antes de insere numa dada sociedade que possui a sua própria cultura e o sistema de gestão não deve agredir os valores culturais dominantes do povo a que se destina. «*Uma envolvente diferente exige diferentes combinações de estratégia, de estrutura e de tomada de decisão e, se houver uma boa articulação entre estes subsistemas, combinações diferentes poderão resultar numa performance igualmente boa*»<sup>2</sup>, refere Toyohiro Kono.

---

<sup>1</sup> The Asian Wall Street Journal — Dezembro 12, 1990.

<sup>2</sup> Kono, Toyohiro: Long Range Planning — Japan/USA — a comparative study, Outubro, 1976 — pag. 61.

E foi a elevada *performance* da economia japonesa que fez mudar a atitude dos gestores mundiais face ao modelo de gestão japonês. Enquanto que, na década de 70, a maior parte dos gestores observava o que se passava no Japão com um misto de curiosidade e displicência que se reflectiam nas afirmações bem conhecidas «*o Japão copia tudo*» ou «*só copiam, não inovam*», hoje o sistema de gestão japonês está em moda, é estudado por inúmeros investigadores de diversas nacionalidades e é objecto de frequente publicação em revistas de gestão, estudos e referências.

É um facto que os gestores japoneses aprenderam muito com o Ocidente, mas foram capazes de inovar sobre os modelos ocidentais, acrescentando-lhes as características essencialmente japonesas, melhorando o produto, tornando-o mais eficaz.

O sucesso da economia japonesa não aconteceu de repente. Desde o fim da II Grande Guerra que o Japão se prepara, discreta mas sistematicamente, para atingir a supremacia, reflectindo assim a obra de toda uma Nação em consonância.

Em nossa opinião, muitos aspectos do modelo japonês são passíveis de transferência para outras economias, com vantagem para estas, dado que poderão iniciar-se em estádios mais avançados da curva da aprendizagem.

Na fase de viragem em que a economia de Macau se encontra, a sua comunidade empresarial pode ter muito a aprender com o Japão, pela proximidade, por elos históricos comuns, no regresso do grande navio «Amacao» que deverá ser preparado depois para novas e igualmente ambiciosas viagens neste final de século.

Serão analisadas, neste regresso do «Amacao», as formas organizativas das empresas japonesas (Keiretsu) e referido o papel desempenhado pelas Sogo Sossa (empresas comerciais).

## 1. KEIRETSU

Nem os próprios japoneses conseguem definir com precisão o termo Keiretsu que, segundo o prof. Imai, significa toda «*uma teia de relações que se estabelece entre empresas trabalhando em conjunto*»<sup>3</sup>.

O sistema Keiretsu, entendido como um poderoso grupo de empresas afiliadas, teve um papel essencial na elevação do país ao estatuto de produtor de classe mundial e é grandemente responsável pelas proezas tecnológicas que têm celebrizado o Japão. Através da aquisição mútua de capital e do intercâmbio de gestores, o sistema acaba por encorajar a troca de informações e de tecnologia entre empresas.

Estes aspectos têm sido apontados como exemplos a seguir por outros países. De facto, quer a ideia da concorrência entre empresas

---

<sup>3</sup> Far Eastern Economic Review, 27 de Dezembro, 1990 — pag. 44.

baseada no conceito macroeconómico do mercado de concorrência perfeita, onde muitas e pequenas empresas competem entre si utilizando a variável preço como arma principal, como a ideia do mercado oligopolista em que existem apenas algumas grandes empresas baseando a sua vantagem competitiva na diferenciação do produto, se mostram inadequadas para explicar a realidade organizacional e concorrencial das empresas japonesas.

Talvez na tentativa de impor o sistema empresarial anglo-saxónico ou por incapacidade em compreender o sistema Keiretsu, sucessivas administrações norte-americanas argumentam que o Keiretsu é o grande responsável pela existência da «Fortaleza do Japão». Em sua opinião, o sistema limita as importações, porque os membros do grupo procuram abastecer-se entre si o máximo possível. E continuam: num mercado protegido, os membros do Keiretsu aumentam internamente os preços enquanto os diminuem nas exportações. Contudo, para o prof. Kenichi Iurai, Hitotsubashi University, o que está realmente em jogo é a «*luta pela liderança na remodelação dos sistemas económicos no século XXI*».

O sistema Keiretsu apresenta-se racional de acordo com a teoria da cadeia do valor, segundo a qual esta não é uma colectânea de actividades independentes. A interdependência favorece a optimização e as ligações e inter-relações que se estabelecem são importantes para gerar vantagens competitivas.

### 1.1 TIPOS DE KEIRETSU

Existem três tipos de Keiretsu: um sistema baseado no capital, um outro na produção e um terceiro na distribuição. Em qualquer dos tipos, o intercâmbio de pessoas é essencial para a união dos grupos entre si. As firmas de maior dimensão enviam os seus reformados para subsidiárias ou subcontratadas e, frequentemente, absorvem pequenas companhias independentes quando o seu fundador se retira. É deste modo difícil, a entidades externas, penetrar nesta teia de relações.

à) *O Keiretsu baseado no capital* inclui empresas importantes como a Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, o grupo Fuyo e os grupos centrados em Bancos liderados pelo Dai-Ichi Kangyo e pelo Sanwa Bank.

Estes seis grupos são, na sua essência, federações mais ou menos flexíveis de empresas poderosas e independentes organizadas em torno de um Banco e de uma empresa comercial (Sogo-Shosha). A participação cruzada de capital e a troca de directores são práticas comuns entre os membros. O Banco que pertence ao grupo fornece prioritariamente fundos às «suas» empresas, pelo que companhias comerciais como a Mitsubishi Corp. e a Mitsui Co. repousam sobre montanhas de disponibilidades e possuem centenas de subsidiárias. Muitos gestores, quando atingem a idade da reforma, fundam

pequenas firmas com a finalidade de satisfazer necessidades específicas das empresas de onde provêm. Estas e os Bancos a ela ligados põem à disposição destes gestores os recursos financeiros necessários à fundação. A nova empresa é encarada como uma extensão da família e não como uma ameaça, pois conhece de uma forma rigorosa as necessidades da empresa-mãe e o seu sucesso dela depende. Daí a sua lealdade.

Esta mentalidade é de tal modo forte que se estende aos próprios empregados: os trabalhadores da Mitsubishi são conhecidos por apenas consumirem cerveja Kirin enquanto que os da Sumitono preferem Asahi.

Entretanto, com o desenvolvimento das indústrias de alta tecnologia no Japão, ganhou terreno um outro tipo de Keiretsu baseado ainda nas ligações de capital: o Keiretsu industrial, que inclui empresas como a Hitachi, Matsushita Electric Industries Co., NEC Corporation e Fujitsu Ltd.. Neste tipo, as empresas continuam a ligar-se através do capital e muitos produtores converteram alguns departamentos e fábricas (inclusive centros de pesquisa e desenvolvimento) em subsidiárias independentes integradas no grupo numa estrutura em forma de pirâmide;

*b) O segundo tipo, o sistema Keiretsu baseado na produção, é típico da indústria automóvel e caracteriza-se pela integração vertical de fabricantes e seus fornecedores.*

No Japão, as empresas não produzem habitualmente um produto completo. A firma mãe ocupa-se da montagem e controla o *design* enquanto a produção depende de um vasto sistema de subcontratação.

Prevalecem três tipos de subcontratação na estrutura produtiva: o primeiro diz respeito à aquisição de matérias-primas e equipamento; o segundo, à pesquisa e desenvolvimento e o terceiro envolve os fornecedores de peças e componentes para a montagem final. A estrutura é de tal modo disseminada que, por exemplo, a Toyota Motors possui cerca de 2 000 subcontratadas.

A maior parte das empresas é de pequena ou média dimensão, empregando menos de 300 trabalhadores e com capital inferior a 100 milhões de yen. E cada subcontratada tem por sua vez a sua própria rede de subcontratadas.

Neste tipo de Keiretsu, as empresas são financeiramente independentes mas, para que o sistema funcione com eficiência, devem situar-se próximo umas das outras e possuir ligações de ordem técnica.

As subcontratadas dependem da empresa-mãe para expandir a sua produção e para apoio à pesquisa e desenvolvimento. Por seu turno, a empresa-mãe tem a garantia de produtos de qualidade devido à especialização das subcontratadas e ao clima de confiança que se estabelece. Por outro lado, o sistema permite uma divisão

eficiente de funções através da subdivisão horizontal dos processos de produção. Uma pequena ou média empresa é mais flexível podendo recorrer, sempre que necessário, a trabalhadores eventuais ou em tempo parcial, o que lhe permite manter baixos os custos, beneficiando, em última instância, a empresa-mãe que pode assim evitar muitas ineficiências associadas à manutenção de um vasto sistema industrial integrado.

Um dos maiores benefícios deste sistema descentralizado é a economia que proporciona nas dispendiosas actividades de aquisição e processamento da informação, já que uma enorme diversidade de informações sobre tecnologias de produção, fontes e preços de matérias-primas, etc. está na mão de diversas subcontratadas. Na estrutura em pirâmide da organização empresarial japonesa, a sofisticação tecnológica diminui à medida que se desce na hierarquia.

Todas as subcontratadas fazem parte do processo de produção, beneficiam de apoio tecnológico, financeiro e de gestão e obedecem a instruções precisas no que respeita a preços e prazos de entrega.

O Keiretsu baseado na produção funciona para a empresa-mãe como uma espécie de almofada dos «caprichos» do ciclo económico, permitindo-lhe transferir muitos dos seus custos para outros membros da família.

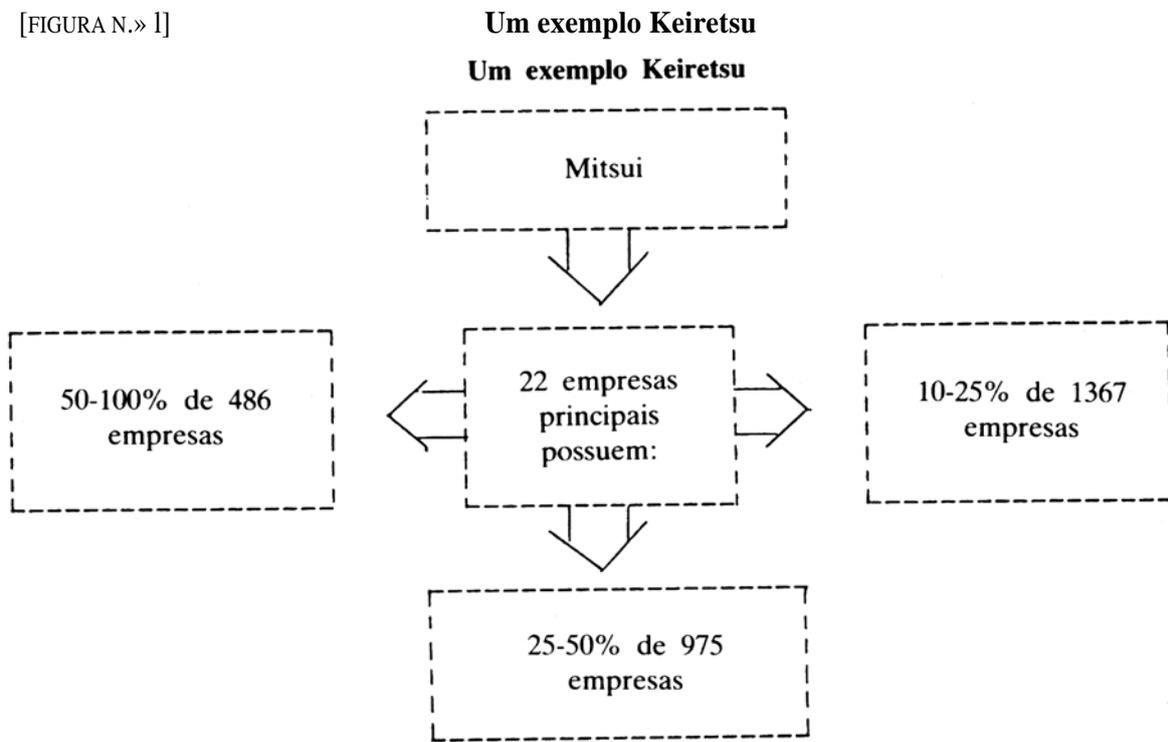
Alguns críticos do sistema argumentam que as pequenas empresas são frequentemente forçadas a reduzir preços, havendo uma transferência de lucros das empresas que se encontram na base da pirâmide para aquelas que ocupam um lugar do topo. Os seus apoiantes defendem contudo que este facto é ultrapassado pelos benefícios de uma relação de longo prazo, pois, de um modo geral, os japoneses rejeitam contratos ocasionais e não se interessam por relações de curta duração.

A empresa-mãe e as suas subcontratadas estão ligadas por obrigações recíprocas: a primeira deve fornecer os meios financeiros e técnicos enquanto as últimas deverão manter uma qualidade elevada e baixos preços. Deste modo, o Keiretsu baseado na produção, pode continuar a inovar e a adaptar-se com rapidez ao meio envolvente, enquanto consolida uma rede de produção mais alargada para melhor enfrentar a concorrência internacional.

*c) Por fim, o terceiro tipo de Keiretsu, baseado na distribuição, engloba a integração vertical da distribuição de produtos desde a fábrica até aos retalhistas. As empresas que adoptaram este sistema, como é o caso da Matsushita e da Hitachi, encontram-se com frequência envolvidas noutros tipos de Keiretsu.*

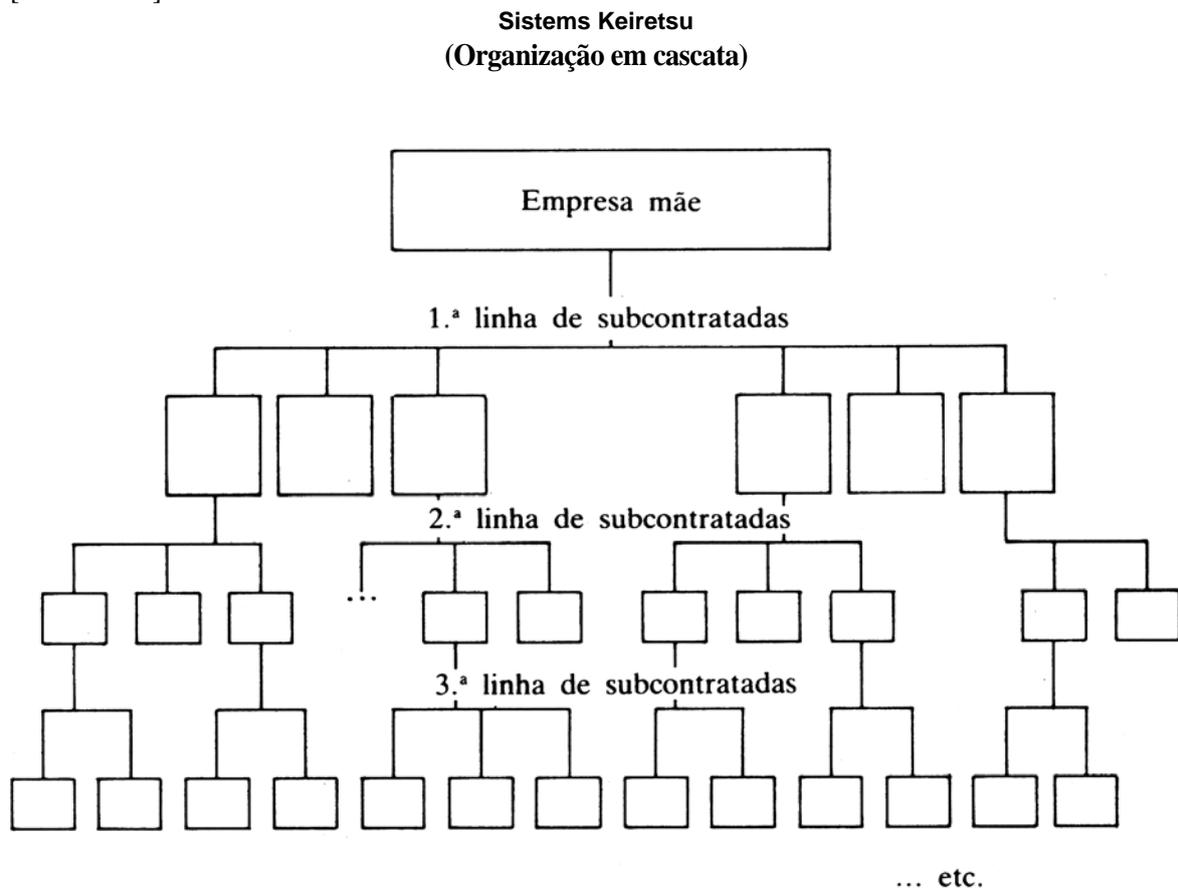
Muito popular nos anos 60 e 70, sobretudo para empresas petrolíferas e de cosmética, o sistema com base na distribuição tem vindo a perder peso nestes últimos anos a favor das duas primeiras formas.

[FIGURA N.º 1]



Fonte: Japan Fair Trade Commission.

[FIGURA N.º 2]



## 2. SOGO-SHOSHA

O termo Sogo-shosha é relativamente novo no vocabulário japonês, datando talvez de 1954. Antes da Guerra a palavra não existia e quando era necessário definir uma empresa que comercializasse uma diversidade de artigos, falava-se em comércio geral.

Quando um plano de fusão é mencionado num relatório de Administração da Mitsubishi, em 30 de Junho de 1954, aparece o termo Sogo-shosha que volta a ser utilizado pelo Governo num comunicado de 16 de Julho do mesmo ano.

Sogo-shosha é geralmente traduzido, talvez de uma forma simplista, por empresa comercial. De facto, as funções desempenhadas pelas Sogo-shosha ultrapassam em muito as das suas congéneres ocidentais. A principal diferença é que elas não são obrigatoriamente orientadas para a utilização/produção, mas antes para a oferta/procura e desempenham um papel fundamental na resolução de problemas.

Para ser uma Sogo-shosha, uma empresa tem de negociar em diversos produtos (tão diversos como cervejas e reactores nucleares), importar e exportar, possuir escritórios em vários pontos do mundo e deter um poder considerável nas áreas do *marketing* e da finança.

As Sogo-shosha oferecem uma rede bem organizada e «lubrificada» de diferentes serviços quer ao nível nacional quer internacional e utilizam-na para fomentar fluxos comerciais. Procuram, de uma forma minuciosa, potenciais compradores de um determinado produto e, em seguida, preocupam-se em satisfazê-los, operando como intermediárias em acordos bi ou multi-laterais.

O início da actividade das empresas que deram origem às Sogo-shosha actuais remonta a 1868, data em que o Japão pôs fim a um isolamento de cerca de dois séculos, levantando as barreiras que o isolavam do resto do mundo e iniciando as mudanças que o transformaram, de um Estado feudal, numa Nação industrial.

As empresas comerciais japonesas detinham 1% das transacções em 1874 mas, por volta de 1918, eram já responsáveis por cerca de 80% do comércio do Japão com o exterior. No princípio procuravam servir apenas o mercado interno mas foram alargando pouco a pouco o seu leque de clientes. Nos anos 20, as precursoras das Sogo-shosha começaram a investir na produção e nas actividades relacionadas com o abastecimento de matérias-primas, empenhando-se não apenas na actividade de *import-export*, mas também no aprofundamento das suas funções de intermediárias comerciais e financeiras dos industriais japoneses e estrangeiros.

A destruição provocada pela II Guerra Mundial modificou radicalmente o meio envolvente em que estas empresas operavam. O crescimento subsequente da actividade industrial japonesa e das exportações originaram necessidades de matérias-primas no longo

prazo. As Sogo-shosha assumiram então um novo papel: o de organizadoras. Associam-se a empresas estrangeiras com o objetivo de satisfazer as necessidades do Japão em produtos alimentares e matérias-primas — a denominada política ABC que consiste na assinatura de contratos de longo prazo com a Austrália, Brasil e Canadá. Avançam como pesquisadoras de novos mercados — veja-se o que acontece presentemente nos países de Leste onde muitas delas se encontram já estabelecidas.

Existem actualmente nove Sogo-shosha principais no Japão, que detêm 47,4% das exportações e 58,6% das importações. São elas: Mitsubishi Corp.; Mitsui & Co.; C. Itoh; Marubeni; Sumitomo Corp.; Nissho-Iwai; Toyo Menka; Kanematsu-Gosho e Nichimen Jitsugyo.

\*

\*\*

No sistema empresarial japonês, as Sogo-shosha e o Keiretsu são peças fundamentais do seu sucesso. Algumas das formas organizativas que aqui foram descritas, e que se revêem na *forma global* como a economia japonesa foi e é planeada, muito poderão servir a Macau, sendo certo que alguns supostos obstáculos, como a dimensão, poderão ser transformados em vantagens. Conhecendo-as melhor, será possível apercebermo-nos das formas encontradas pelos japoneses para resolver problemas tão graves como a carência de recursos e de espaço físico aproveitável (que Macau também partilha), conseguindo vantagens competitivas, mercê da elevada *performance* das suas empresas. Volvidos quatro séculos é agora tempo de receber o «Amacao».

