

O sistema de gestão nipónico de marketing

Perspectivas de desenvolvimento em Portugal

FELIPA LOPES DOS REIS

***RESUMO:** Este artigo respeita a uma das sugestões para futuras pesquisas que foram apresentadas na minha tese de doutoramento e tem como objectivo investigar a relação existente entre o sistema de gestão nipónico de marketing e a competitividade das empresas com actividade em Portugal. Particularmente, procurou-se avaliar os resultados da competitividade nas empresas quando utilizam práticas específicas de gestão nipónica de marketing. Através de testes estatísticos, foi verificado que a competitividade das empresas com capital nipónico é induzida pelos custos, pela qualificação dos recursos humanos e pelas tecnologias adoptadas.*

Palavras-chave: Marketing, Competitividade Económica, Workonomic Index, Progresso Tecnológico

TITLE: The niponic marketing management system: perspectives of development in Portugal

***ABSTRACT:** This article refers to one of the suggestions for future research that had been presented in my doctorate thesis and aims to investigate the existing relation between the niponic marketing management system and competition in enterprises, with activity in Portugal. In particular, it was researched the competitiveness of those enterprises, when they use specific practices of Japanese marketing management. Through statistical testing, it was verified that the competitiveness of niponic capital companies is induced by costs, human resources qualification and technological process.*

Key words: Marketing, Economic Competitiveness, Workonomic Index, Technological Progress

FELIPA LOPES DOS REIS

felipareis@net.sapo.pt

Doutorada em Gestão na área de Recursos Humanos. Professora no Departamento de Gestão de Empresas no Mestrado em Gestão/MBA, na Universidade Aberta.

PHD in Human Resources Management. Professor of Business Administration & Organization Department of Open University.

Há duas palavras que são repetidas diariamente nos meios de comunicação nipônicos: *shinhatsubai* (literalmente, novidade à venda) e *shintojo* (literalmente, recém-lançado). Os japoneses têm consciência de que produtos sem qualidade, mesmo a baixo preço, não têm qualquer sucesso comercial.

As empresas no Japão só se tornam competitivas reduzindo os preços e melhorando permanentemente o *design* dos produtos e a funcionalidade dos mesmos.

Para reforçar a posição competitiva, os nipônicos optam por políticas de preços flexíveis, dando uma importância excepcional à qualidade e introduzindo constantemente novos modelos no mercado.

Os japoneses preferem acreditar na intuição e na observação dos clientes do que confiarem nos estudos de mercado. Em 1988, a General Motors introduziu um automóvel desportivo chamado Buick Reatta. Antes do lançamento, a General Motors elaborou 17 estudos de mercado de 1981 a 1987, para decidir qual a estratégia de marketing para o novo carro. O Reatta só obteve algum sucesso até à chegada do Mazda Miata, lançado pouco depois e que tinha uma melhor relação qualidade/preço. Contrariamente à General Motors, a decisão de construir um carro desportivo de topo de gama por parte da Mazda baseou-se mais numa intuição do que em pesquisas de mercado. A ideia tinha-lhe sido sugerida por um desenhador da Califórnia que pretendia descobrir alguém que construísse um carro desportivo de estilo britânico, mas com a qualidade e funcionamento nipônicos. E assim construiu a Mazda. A história dos Miata e Reatta ilustra a diferença de estilos entre o marketing japonês e ocidental. No Ocidente, o marketing é uma especialização profissional, uma ciência que envolve técnicas de estatística e pesquisa. No Japão, o marketing significa aplicar o senso comum e a intuição.

As empresas nipônicas continuam a ter sucessos nos mercados estrangeiros e um exemplo disso é a penetração dos construtores de automóveis nipônicos no segmento de carros de luxo. A melhor qualidade do produto desempenha um papel preponderante, mas o sucesso também é devido ao marketing superior. Os nipônicos apostam na aprendizagem através da experimentação e do erro, bem como na imitação.

Muitas empresas nipônicas enviam os jovens às melhores *business schools* americanas para aprenderem os métodos de marketing mais modernos e que depois, no seu regresso, são aplicados nas empresas de uma forma cuidada.

As empresas japonesas têm procurado conquistar, com grande sucesso, o mercado em vários sectores, em particular, o de alta tecnologia, desde que a procura mundial começou a aumentar.

Os fundamentos da estratégia adoptada pelos japoneses são a inovação no espírito Kaizen, preferem ir na vanguarda para manter um avanço sobre os adversários, melhorando permanentemente os seus produtos. Mas também, quando é necessário, exercem forte pressão sobre os adversários.

Os nipónicos com a finalidade de aumentarem as vendas, para impedirem o desenvolvimento da concorrência e reduzirem os custos de distribuição, diversificam a gama de produtos oferecidos. Desta forma, quando criam um produto, lançam logo versões pouco diferentes do mesmo. Nos produtos de electrónica de consumo, temos como exemplos os modelos de *walkman*, com níveis diferentes de tecnologia, com cores diferentes, com ou sem capacidade de gravação, de forma a satisfazer todos os níveis de poder de compra.

A forma como os japoneses competem nos mercados é diferente da concorrência. Lançam um produto e de seguida vão desenvolvendo versões melhoradas desse mesmo produto com um preço mais baixo e melhor *performance* funcional, sempre apoiadas por grandes campanhas publicitárias.

O quarteirão de Akihabara, em Tóquio, é famoso pelas suas lojas e armazéns comerciais dedicados exclusivamente à venda de produtos de electrónica de consumo e electrodomésticos. Enquanto lá estive, apreciei as novas gerações de computadores portáteis, minúsculos microprocessadores, os últimos modelos de televisões de alta definição, sistemas de ar condicionado ligados a carpetes aquecidas, sofás de massagem com comando electrónico, e muitos outros artigos. As respostas dos consumidores orientarão as decisões posteriores de lançamento imediato à escala nacional, de revisão das características funcionais e do *design* do produto ou de simples abandono.

Para os japoneses, os elementos principais da qualidade total são: a estética, que conta tanto como as características funcionais e por isso tem uma grande preocupação na beleza das embalagens e nas etiquetas; o serviço (*sabisu*), que é considerado pelos japoneses como um elemento fundamental do sucesso comercial, facto que eles compreenderam antes dos ocidentais; a entrega ao domicílio, a qual é corrente desde refeições a medicamentos.

Os fabricantes nipónicos adoptam muitas vezes uma determinada estratégia de relação qualidade-preço, ou seja, manter um nível de qualidade alto com um preço baixo, tendo uma boa organização da produção e desejando lucro a curto prazo.

E nos mercados estrangeiros praticam muitas vezes uma estratégia de preço muito agressiva. As grandes multinacionais japonesas da electrónica, como a Sony e a

Matsushita, procuraram recuperar a sua competitividade em matéria de preços, deslocando certas produções para países da Ásia do Sudoeste, com baixos custos salariais.

Em mercados extremamente competitivos, como o das aparelhagens estéreo ou das consolas de jogos de vídeo, a evolução dos preços de venda dos produtos dos diferentes concorrentes é determinada exclusivamente pelas forças do mercado. Vários fabricantes japoneses aceitam mesmo produzir em regime OEM (*Original Equipment Manufacturer*, fabrico do produto sem marca) para outras empresas, de forma a ganhar experiência, alcançar economias de escala, reduzir custos de produção e, eventualmente, baixar os preços dos próprios produtos mais depressa.

A política de preços contribui para o crescimento sustentado das vendas e resultados dos competidores nipónicos. A determinação do preço de venda adquire desta forma, uma relevância estratégica para a realização dos objectivos de longo prazo das empresas japonesas. Por exemplo, as consolas de jogos de vídeo nipónicas são vendidas com prejuízo ou no limiar da rentabilidade, sendo o lucro gerado sobretudo na venda dos discos compactos com os jogos. Ou, no caso das fotocopiadoras japonesas, contratos de assistência e a renovação das peças essenciais compensam a diminuta margem nas vendas do equipamento.

A distribuição no país do Sol Nascente tem características muito peculiares e diferentes dos outros países, tais como: existe um elevado número de pequenos comerciantes, devido ao facto de a maior parte das casas serem de dimensão reduzida e os nipónicos preferirem comprar diariamente evitando ter *stocks*; existe um elevado nível de informatização nos comércios integrado e no independente; a existência de um grande número de grossistas, com frotas de pequenos veículos de entregas, que conseguem circular nas ruas estreitas, devido à falta de espaço e ao custo muito elevado do metro quadrado, o que faz com que os japoneses optem por um aprovisionamento frequente em quantidades reduzidas; a forma de comércio com um crescimento mais rápido são as cadeias de lojas de conveniência; e a venda ao domicílio (*gaisho*) com vendedores especializados aumentando a pressão comercial sobre os clientes.

No Japão, as relações entre produtores e distribuidores têm um espírito de cooperação muito forte, essencialmente nas cadeias de retalho integrantes dos Keiretsu de distribuição. O conflito de interesses é mais evidente no relacionamento entre redes de lojas de desconto e os principais produtores, mas na maior parte dos casos o equilíbrio do poder negocial resulta em soluções de compromisso que beneficiam ambas as partes.

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

Os japoneses adoptam a prestação de serviços que complementam a funcionalidade dos produtos vendidos, fidelizam os clientes e evitam guerras de preços. Ao oferecer serviços que estendem a relação comercial com os consumidores, os fabricantes nipónicos conseguem diversificar as suas estruturas de proveitos.

As empresas nipónicas cobram preços mais elevados na venda dos produtos de forma a incluir uma margem para despesas com serviços complementares gratuitos. Um exemplo disso são os empregados da Yanase (distribuição automóvel) que no Inverno vão a casa dos clientes da Mercedes-Benz instalar as correntes nos pneus.

Os serviços complementares reflectem a cortesia no atendimento, reforçando a imagem de qualidade dos produtos comercializados. Nos hotéis e nos grandes armazéns, a abertura faz-se com os empregados calçados de luvas brancas e uniformes a repetirem vezes sem fim a saudação com vénias a todos os clientes que por ali passam, sem que tal os desqualifique profissionalmente. Antes pelo contrário, eles transmitem uma dignidade marcante. Este sentimento e atitude perante o dever profissional são levados a cabo com uma grande eficiência.

Os comerciantes japoneses foram influenciados pelos belicosos samurais do país. Eles conduzem os seus negócios segundo os preceitos do célebre estratega Musashi, autor do livro **Cinco Anéis**, de 1645. Este sublinha: «a extrema importância de tomar a iniciativa sobre o inimigo e de antecipar as suas acções e depois de o impelir para o seu último reduto atacar, sem cessar e, sobretudo, conhecer suficientemente o seu modo de reflexão para chegar a pensar como ele» e também recomenda «que se ataque o adversário pelos cantos» (Kotler, 1987, p. 91).

Jovens japoneses enviados pela sua empresa afluíram às melhores *business schools* americanas e apressaram-se a aplicar os princípios de marketing que aprenderam. O *best-seller* mundial de marketing de Kotler (1965) foi editado em centenas de milhares de exemplares e estudado nas universidades e nas empresas no Japão. O que caracteriza este país não é tanto a originalidade dos seus métodos de marketing, mas sim uma aplicação cuidadosa e inteligente das regras que, ainda que editadas no exterior, não são aí seguidas com tanto rigor.

Os japoneses colocam o produto novo ou melhorado em primeiro lugar e o elemento fundamental é oferecê-lo com qualidade a preço reduzido.

As promoções são usadas para construir a imagem de marca, evitando-se as comparações explícitas com a concorrência.

A publicidade nipónica procura diferenciar os produtos através de aspectos mais «suaves» do valor qualidade *versus* preço. Os japoneses têm importado modelos de publicidade ocidental para realçar o valor simbólico das marcas.

Na distribuição, a gestão dos canais é considerada uma arma fundamental para manter a empresa próxima do cliente. Para os nipónicos, é tão importante estar próximo dos intermediários como dos clientes e procuram criar uma relação exclusiva e de longo prazo com os seus canais de distribuição.

Os japoneses também acreditam nas economias de experiência: à medida que se ganha experiência de produção e vendas, as empresas conseguem reduzir os custos unitários dos produtos. Ou seja, os lucros sobem sem aumento do preço. Por outro lado, enquanto os preços ocidentais visam obter margens de lucro face aos custos de produção, o caso nipónico é inverso. Usam a metodologia do *target price*, em que os custos de produção são pré-determinados de forma a coincidirem com o preço desejado pelo mercado. A variedade das empresas, os métodos e os estilos de gestão no Japão tornam temerária qualquer tentativa de generalização. Podem sublinhar-se alguns traços encontrados frequentemente no Japão e menos vezes noutros países e que constituem vantagens competitivas.

O objectivo das pesquisas de mercado é prever o comportamento humano para avaliar quais são os produtos que terão aceitação no mercado. Nos países ocidentais, as projecções são feitas através de técnicas e fórmulas sofisticadas. Para os japoneses, as previsões só se podem efectuar através do contacto directo. Os gestores preferem falar directamente com os clientes, observando-os a usar os produtos. Em seguida, baseiam-se no conhecimento do mercado e na intuição pessoal para prever as reacções dos clientes face aos novos produtos e respectivas características. Enquanto a perspectiva ocidental de marketing exige o uso de técnicas de tal modo sofisticadas que só os profissionais as podem manipular.

Uma diferença em relação a muitas sociedades ocidentais é a própria filosofia de venda: no Japão a venda agressiva, o *hard selling* à americana, é reprovada e pouco

praticada porque não respeita o cliente. Os japoneses preferem a «venda doce», onde o vendedor se posiciona em relação ao cliente como estando ao seu serviço e não ao serviço da sociedade. O objectivo dos vendedores é sobretudo estabelecer e manter duravelmente uma relação de confiança com os seus interlocutores de modo a fidelizá-los, em vez de tentar vender imediatamente o seu produto ou serviço. Encontra-se aqui a preocupação com o longo prazo que caracteriza a gestão à japonesa e o perfil exigido aos vendedores também será diferente. Enquanto na Europa eles devem ser em primeiro lugar «lutadores», no Japão as qualidades mais apreciadas são a perseverança, a consciência profissional, a devoção e a delicadeza em relação aos clientes.

Numa cultura muito orientada para o grupo, o individualismo é reprimido e as motivações colectivas são privilegiadas. A opinião estabelece que a venda deve ser vista, em primeiro lugar, como o fruto de um colectivo e não como o resultado da acção de um vendedor. Por isso, as formas de gratificação fortemente personalizadas como, por exemplo, a comissão sobre o volume de negócios, sistema individualizado por excelência, continuam minoritárias no Japão, ainda que com o exacerbamento da concorrência comecem a ser mais praticadas. Os japoneses preferem os estímulos psicológicos, como a classificação dos vendedores (por equipas, mais do que individualmente), com a fixação dos resultados, ou honras que constituem sinais de reconhecimento do grupo.

A comunicação «interna» intensa tem por característica o facto de se articular estreitamente com a comunicação «externa», ou seja, com a publicidade orientada para os compradores potenciais. Esta publicidade constitui, também, um meio de comunicação interna: o alvo das campanhas é, por isso, muito largo e ultrapassa em muito os clientes potenciais, incluindo todos os parceiros da empresa.

Na publicidade, o objectivo é convencer os consumidores, mas também incitar o pessoal a fazer esforços para tornar a realidade conforme a imagem apresentada; é de algum modo, o ideal a gerar o real.

Uma vez ultrapassada a barreira linguística, o estrangeiro sem preconceitos encontra, em geral, muito mais semelhanças do que diferenças. A teoria da japonsidade única e exclusiva, tão corajosamente defendida por muitos vulgarizadores estrangeiros e pela maior parte dos próprios japoneses, é um mito cada vez mais posto em causa pela mundialização que caracteriza a nossa época e afecta todas as culturas. Apesar de certas especificidades, que a tornam por vezes estranha, a produção corrente dos publicitários japoneses não difere tanto como se poderia pensar da dos países avançados.

METODOLOGIA

Esta investigação incidiu na *performance* da gestão nipónica de marketing nas empresas que operam em Portugal, no quinquénio 1998-2002. Tendo como objectivo central avaliar os resultados da competitividade empresarial nestas empresas, quando utilizam o sistema de gestão nipónico de marketing.

Nesta investigação, utilizei um modelo próprio, com indicadores de natureza económica ajustados aos dados observados nas empresas do painel trabalhado.

O sistema de gestão e o seu contexto envolvente foi explicado, num modelo analítico, através de uma ferramenta conceptual composta por uma variável independente (qualitativa) – Marketing. E três variáveis dependentes (quantitativas) – Competitividade Económica, *Workonomic Index* e Progresso Tecnológico.

A hipótese que foi testada no estudo e que procurou estabelecer uma relação entre as características do sistema de gestão nipónico de marketing e os resultados da competitividade empresarial é a seguinte:

Hipótese: O sistema de gestão nipónico de marketing relativamente ao sistema de gestão tradicional de marketing conduz à melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade económica, produtividade salarial e progresso tecnológico.

A selecção do painel de empresas dos sectores electrónico e automóvel que tinham os dados de conhecimento público, ao longo do período de 1998 a 2002, a partir da informação tratada pela *IF4 – Processamento de Informações* e divulgada pelo *Diário de Notícias* na Revista *DN – Empresas «As 1000 Maiores»*. Este painel de empresas tem uma quota-parte de representatividade do negócio, sendo os sectores mais representativos de empresas com capital nipónico que operam em Portugal. Os dados recolhidos correspondentes aos cinco anos de observação foram actualizados com base nas taxas de inflação observadas nesse período.

A abordagem metodológica trata o desempenho da produtividade empresarial em três perspectivas, que são as seguintes:

- Perspectiva económica da produtividade

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

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

sendo,

$$r = \frac{pn - po}{po} \quad e \quad m = \frac{zn - zo}{zo}$$

g = taxa de competitividade da empresa

r = variação da produtividade económica

m = variação dos custos operacionais *per capita*

p = produtividade económica do trabalho

z = custos operacionais *per capita*

VAB = valor acrescentado bruto (a diferença entre o volume de negócios e os consumos intermédios)

CO = custos operacionais (são a soma dos custos das matérias, fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e amortizações)

T = trabalho humano

n = ano de avaliação da competitividade

o = ano base para a avaliação da competitividade

- Perspectiva salarial da produtividade

A produtividade salarial traduz-se no quociente do VAB pelos custos com o pessoal (S). Na perspectiva utilizada na investigação desenvolvida, a produtividade salarial é avaliada com base no indicador *Workonomic Index* (WI) que avalia a quota do valor acrescentado gerado no negócio, que fica liberto para remunerar os factores de capital intervenientes na criação do VAB. Traduz-se no seguinte indicador:

$$WI = \left(\frac{VAB}{S} - 1 \right) \times 100$$

- Perspectiva tecnológica da produtividade

Esta perspectiva avalia a taxa do progresso tecnológico (Pt). Este indicador mede a eficácia com que a economia combina os factores trabalho e capital, e assume a seguinte expressão:

$$Pt = gVAB - gT.c - g.K (1-c)$$

gVAB – Taxa de variação (g) do valor acrescentado

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

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

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

Foi feita a média de cada um dos indicadores de competitividade empresarial por empresa, do período de 1998 a 2002, que são os resultados finais da competitividade (variáveis dependentes).

RESULTADOS EMPÍRICOS

Foi enviado um questionário ao painel de empresas previamente seleccionado, de forma a obter uma base de dados contendo informação sobre o sistema de gestão de marketing nas empresas que operam em Portugal.

A variável independente marketing mede o grau em que a empresa utiliza e dá importância a instrumentos de marketing. Elevados níveis de marketing são associados a elevados níveis de competitividade empresarial. O atributo foi medido através de um índice composto constituído por quatro itens respeitantes às práticas de gestão de marketing tradicionais e quatro itens às práticas de gestão de marketing japonesa.

Para o efeito, foi calculado o *gap* desempenho-importância (percentagem da divisão do nível de desempenho pelo nível de importância) das questões colocadas no questionário, numa escala numérica de 1 a 6 pontos, de forma a avaliar a disseminação das práticas de gestão de marketing nas empresas sem e com capital japonês.

Das respostas dos questionários, obtive dois índices de desempenho qualitativo: um correspondente ao sistema de gestão nipónico de marketing e outro ao sistema de gestão tradicional de marketing, nas empresas sem e com capital nipónico (Gráficos 1 e 2).

Com os atributos da variável de marketing, procurou-se analisar em que medida se verifica a monitorização das necessidades dos consumidores; a existência de práticas de micro-segmentação, medidas de diferenciação com os distribuidores e do *benchmarking*.

As empresas com capital nipónico atribuem um maior nível de importância e de desempenho que as empresas sem capital japonês quanto às práticas de gestão de marketing. Os elementos relacionados com as estratégias de marketing: monitorizar as necessidades dos consumidores (69,44 pontos), práticas de micro-segmentação e conquista agressiva de quota de mercado (72,80 pontos), medidas de diferenciação e de mais estreita colaboração com os distribuidores (71,30 pontos) (ver Gráfico 1 e 2, p. 19).

Tendo como objectivo analisar os mecanismos de causalidade entre o nível de desempenho qualitativo do sistema de gestão nipónico de marketing (resultante do questionário) e o desempenho quantitativo de competitividade das empresas (resultante do modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial), nas empre-

GRÁFICO 1

Indicadores parciais de marketing das práticas específicas de gestão nipónica nas empresas sem capital japonês

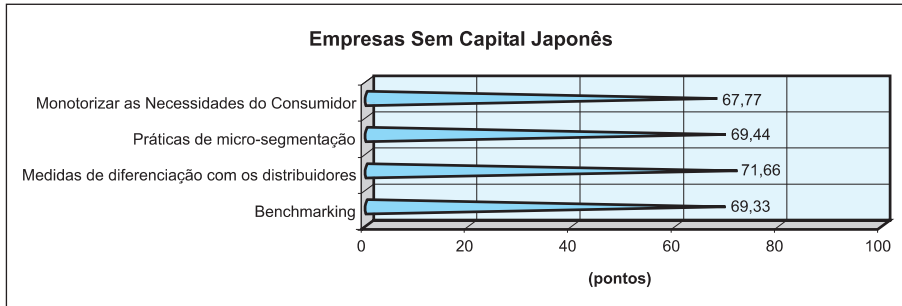
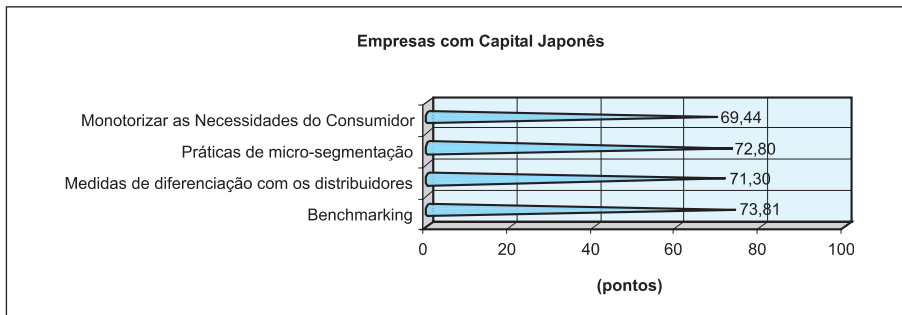


GRÁFICO 2

Indicadores parciais de marketing das práticas específicas de gestão nipónica nas empresas com capital japonês



sas sem e com capital nipónico que operam na Península Ibérica, foi utilizado o coeficiente de correlação (r de *Pearson*). Esta medida permitiu determinar a força de associação entre duas variáveis.

O Quadro I apresenta as relações de causalidade entre o sistema de gestão nipónico de marketing e a *performance* de competitividade empresarial. A associação entre o sistema de gestão nipónico de marketing e os indicadores da competitividade económica, *Workonomic Index* e progresso tecnológico é mais forte nas empresas com capital nipónico do que nas empresas sem capital japonês (ver Quadro I, p. 20).

Relativamente à investigação desenvolvida, os resultados associados à hipótese enunciada induz as seguintes conclusões:

QUADRO I

Média das correlações entre o sistema de gestão nipónico de marketing e os indicadores de competitividade empresarial

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
CE	.47	.43
WI	.52	.46
PT	.48	.47

- A hipótese foi verificada, porque há uma relação de causalidade entre o sistema de gestão nipónico de marketing e as empresas com capital nipónico. O que significa que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas nos custos, na qualificação dos recursos humanos e nas tecnologias.

CONCLUSÕES

Em conclusão, a competitividade das empresas com capital nipónico é induzida pelos custos (produtividade económica), pela qualificação dos recursos humanos (*Workonomic Index*) e pelas tecnologias adoptadas (progresso tecnológico).

O ciclo competitivo no Japão tem geralmente início num desenvolvimento tecnológico que dá origem a um novo produto já existente. As empresas nipónicas investem em aumentos sucessivos da capacidade produtiva, de maneira a conseguirem uma posição de domínio comercial no mercado. A introdução de novos modelos, mais baratos e de melhor qualidade, deve-se à rápida redução de custos unitários e ao aperfeiçoamento da tecnologia original, reforçando assim a posição competitiva da empresa e a expansão do mercado.

A competitividade das empresas japonesas deriva da conciliação das técnicas *hard* e *soft*: medidas concretas de diminuição do tempo de fabrico, de redução de custos e de aumento da qualidade num ambiente que valoriza o espírito de grupo e incentiva a geração de fortes relações interpessoais em toda a organização. Os sistemas empresariais nipónicos aliam a visão humanista à racionalidade económica e é esta complementaridade que os enriquece e os torna poderosos na competição internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, J. Eduardo (2002), **Metodologia do Trabalho Científico: “Saber Fazer” da Investigação para Dissertações e Teses**. Escolar Editora, Lisboa, pp. 132-140.
 CARVALHO, J. Eduardo (2004), **Produtividade: O que É**. Lisboa, Quimera Editora.

- CAETANO, António e VALA, Jorge (2006), **Gestão de Recursos Humanos Contexto**. Editora RH.
- CEITIL, Mário (2006), **Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI**. Edições Sílabo.
- DOLAN, Simon; CABRERA, Ramon; JACKSON, Susan e SCHULER, Randall (2007), **La Gestión de los Recursos Humanos**. McGraw-Hill, pp. 438-446.
- GORDON, Gary (2006), **A Batalha do Japão**. Edições Vida e Aventura.
- HEARN, Lafcadio (2006), **O Japão – Uma Antologia de Escritos sobre os Agentes**. Livros Cotovia.
- KOTLER, Philip (1965), **Marketing Management**. The Millennium Edition, Prentice-Hall, p. 27.
- KOTLER, Philip (1987), **La Concurrence Totale, Les Leçons du Marketing Stratégique Japonais**. Éd. D'Organization, p. 91.
- OZAKI, Robert (1991), **O Sistema Empresarial Japonês**. Publicações Europa-América.
- REIS, Felipa (2007), «Modelos típicos de gestão nipónica – uma perspectiva de desenvolvimento em Portugal», *Economia & Gestão*, Lusitana, n.º 7, pp. 129-143.
- REIS, Felipa (2008), «Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés». *Revista Empresa Y Humanismo*, Universidad de Navarra, vol. 11, pp. 157-186.
- SUDA, Toshiba (2007), «Converging or still diverging? A comparison of pay system in the UK and Japan». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, pp. 216-218.
- TAKEDA, Margaret e HELMS, Marylin (2007), «The influence of human resources management identity on strategic intent in the multinational enterprise». *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 7(2), pp. 139-161.
- YOUSHIKAWA, Eiji (2006), **Musashi**. Editora Estação Liberdade.