

Para os ocidentais, o processo de decisão adotado pelas empresas japonesas parece obviamente como longo e incerto, sobretudo com respeito à comunicação e às negociações. De fato, os japoneses tendem a levar muito tempo com base no método de tomada de decisão chamado *ringui-sei*.

O sistema articula-se conforme indicado abaixo: a proposta é formulada no nível baixo da organização e conclui-se por escrito pelo promotor entre os colegas do seu próprio grupo de trabalho; cada membro pertencente ao grupo relacionado põe o seu próprio hanko, o carimbo de assinatura, no documento para a verificação. Quando tudo o grupo tem apostado (após) o seu próprio carimbo, o documento é circulado outra vez entre os participantes para o consenso final, e logo chegado ao departamento superior que repete o mesmo processo até que chegue ao nível máximo da empresa.

Cada vez que a proposta escrita e aprovada é enviada ao rango um pouco mais alto da estrutura da empresa, os responsáveis dos grupos consultam-se para verificar se a proposta pode ser efectivamente considerada ou não. Somente quando a proposta é aprovada por maioria, debatem com os superiores, se os responsáveis consideram que a proposta merece ser realizada, discutem juntos com os empregados para analisar a fundo eventuais problemas e êxitos.

Depois deste longo (quase interminável) processo, somente quando todas os participantes estão consentindo, lança-se no projecto, na esperança que não enfrentem nenhum problema ou modificação durante as negociações com os clientes: de facto, deve-se repetir o mesmo processo descrito, que precisa o tempo duplo para encontrar uma solução final. Os que são encarregados de gestão da comunicação com os clientes estrangeiros (como export manager) não sempre têm poder de decisão: às vezes são os seus promotores das ideias que são registrados por escrito antes de chegar aos responsáveis.

Esta longa espera parece insuportavelmente ineficiente para os clientes ocidentais. Contudo, não é fácil para eles compreender a concepção do sistema japonês, cujo objetivo é convencer os empregados que todos são partes da empresa recebendo de câmbio a sua solidariedade e fidelidade absoluta. Este sistema hierárquico está enraizado em cada nível organizacional da sociedade japonesa, baseada no colectivismo que difere substancialmente do mundo ocidental, que reflete-se no individualismo.