

A quarta parte do livro trata respectivamente nos capítulos de 10 a 12 de fenômenos como globalização, administração japonesa e o novo modelo da Ásia. Embora a análise de casos reais como base das idéias dos autores seja bastante densa, aqueles que lidam com esses assuntos podem contar com uma boa fonte de informações.

Finalmente, na quinta e última parte, os temas tratados voltam a prender o interesse do leitor especialmente devido ao fato de ter sido feita uma análise muito interessante sobre as empresas caracteristicamente públicas. Para os autores, a teoria do setor público tornou-se uma verdadeira frustração. Muitas das suas fáceis vitórias vieram das áreas privatizadas do setor público que nunca deveriam ter sido públicas. Pode-se considerar como corajosa a crítica feita a muitos consultores que, aproveitando a maré de grandes investimentos, engordam suas contas bancárias prometendo a quem os contrata resultados, muitas vezes redundantes e opostos entre si. Assim as propostas desses consultores são compradas pelas organizações porque prometem fórmulas praticamente infalíveis de contar dispêndios, melhorar serviços e estimular o moral, ao mesmo tempo em que reduzem a força de trabalho.

A obra deixa claro que a percepção de que existem diferenças tão marcantes entre o setor público e o privado leva à conclusão de que são necessárias duas teorias distintas em administração caso se queira realmente conseguir eficácia dessas instituições.

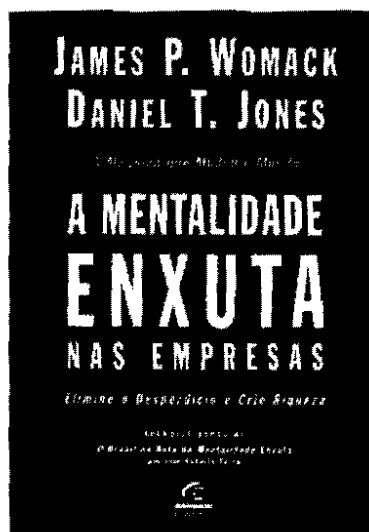
Um exame crítico interessantíssimo a respeito dos modismos mais populares no setor público permite formular antigos entusiasmos a respeito do *downsizing*, da reengenharia e da qualidade total. Esses modismos propõem que os trabalhadores possam ser dispensáveis quanto às sugestões do *downsizing*; já a qualidade total os considera extremamente valiosos e a reengenharia propõe a melhora incremental contínua. Pela simples lógica percebe-se que esses objetivos não podem conviver ao mesmo tempo numa mesma organização.

No capítulo 14, são apreciadas as idéias de Izak Adizes, Stephen Covey e Antony Robbins como os gurus que pregam a mensagem sedutora no sentido de que algumas simples mudanças de hábitos podem eliminar bloqueios interiores, transformando o medo em forças produtivas – e isso leva à consideração de que o modelo ideal para cada um é atingir sua plenitude.

Encerrando seu trabalho, os autores oferecem uma análise crítica que toma como ponto de partida o conceito de Scott Adams, desenhista e criador do personagem Dilbert. Assim, ressaltam que “*um consultor é uma pessoa que toma seu dinheiro e aborrece seus funcionários enquanto procura incansavelmente o melhor modo de prorrogar o seu contrato de consultoria*” (p. 285). Para escolher uma consultoria recomenda-se ser seletivo, pensando não nos ganhos imediatos que ela possa trazer, mas nos efeitos que podem proporcionar em médio e longo prazos.

Sem dúvida o livro merece uma leitura atenta e crítica, não somente por parte dos executivos empresariais, mas sobretudo por parte dos consultores que trabalham com as novas e revolucionárias técnicas em administração. □

## A MENTALIDADE ENXUTA NAS EMPRESAS: ELIMINE O DESPERDÍCIO E CRIE RIQUEZA



de James P. Womack e Daniel T. Jones  
Rio de Janeiro: Campus, 1998, 428 p.

por Rodolfo Verano Iozzi, aluno do Curso de Especialização para Graduados (CEAG) da EAESP/FGV.

**A** economia mundial está globalizada e, em consequência, a concorrência é mais intensa quantitativa e qualitativamente. O tempo é um fator que não pode ser desperdiçado num contexto em que os velhos paradigmas empresariais são rapidamente questionados e deixados de lado, substituídos por novas maneiras de enxergar o mundo empresarial. Períodos longos de espera na linha de produção e retrabalho são expressões proibidas num ambiente em que eliminar todo desperdício possível é a ordem dominante.

Ainda que a palavra “globalização” esteja talvez um tanto desgastada pelo seu intenso emprego e que evitar desperdício é (ou já deveria estar sendo) uma atitude praticada nos meios produtivos, o livro *A mentalidade enxuta nas empresas* é essencial para lembrar aos administradores que a racionalização de recursos via redefinição de processos produtivos deve ser uma linha de ação sempre perseguida, não importando a moda administrativa do momento.

O pensamento enxuto é uma abordagem derivada do livro *A máquina que mudou o mundo*, escrito pelos mesmos autores. O centro de sua preocupação é o eterno objetivo das empresas: fazer mais utilizando cada vez menos recursos. Visando a atender essa necessidade, técnicas e conceitos como JIT, produção puxada, transparência, valor agregado e outros foram reunidos no livro para possibilitar a aplicação conjunta nas organizações que tenham preocupação com a racionalização dos processos de produção.

O começo do livro evidencia o caminho a ser trilhado para alcançar a racionalização dos processos de produção, que é a cadeia de valor de cada produto. Aos cinco princípios apresentados são dedicados capítulos que revelam os métodos da administração racional mais utilizados, por meio de observações feitas em empresas de países industrializados e compartilhados pelas principais indústrias de produção em massa.

Tais princípios abrangem a cadeia de valores em sua totalidade. E assim deve ser, uma vez que possibilita formas mais racionais de administrar o processo de produção de um bem ou serviço com base na criação de valor para o cliente, por meio da eliminação do desperdício pelo uso adequado dos insumos disponíveis. Sob a ótica dos autores, a importância da aplicação dos métodos racionais é que os critérios adotados obriguem a repensar o processo e assim utilizar menos tempo e dinheiro para produzir, conduzindo à economia de meios e possibilitando ao cliente perceber o valor criado em conformidade com suas necessidades, o que vem a ser o principal objetivo do livro.

De todos os princípios elencados, o primeiro é a base para a aplicação dos demais. O conceito do que é especificar valor de um bem ou serviço é o próprio paradigma de que as organizações devem estar voltadas para as expectativas dos clientes. O entendimento de que é o cliente quem tem razão encontra aqui uma boa aplicação por obrigar as pessoas a enxergarem o produto final pela perspectiva do cliente, conduzindo-as à compreensão de como o valor é definido pelos verdadeiros responsáveis pela sobrevivência de uma empresa, que são os seus consumidores.

Obter uma idéia aproximada do processo de definição de valor é um grande passo para a percepção daquilo que a mentalidade enxuta se propõe, que é capacitar os profissionais a produzir melhor pela eliminação do desperdício como consequência do atendimento das necessidades dos consumidores. Mas o exercício mental não pára por aí, pois visualizar a cadeia de valores é outro princípio abordado que, para ser bem entendido, necessita que a cadeia seja enxergada em dimensões distintas, permitindo identificar as etapas que não criam valor e não são necessárias.

Identificar a cadeia de valores exige uma abordagem sistêmica do bem a ser produzido. Pela leitura desta passagem e através dos exemplos apresentados, é possível concluir que a aplicação do pensamento enxuto é válida se a redefinição dos processos tiver relação com toda a cadeia

e integrar as diversas empresas envolvidas em uma aliança pela racionalização e economia de custos. Infere-se deste raciocínio que tomar a cadeia de valor de uma única unidade de negócios pode até ser válido e gerar resultados favoráveis, mas então os efeitos ficam restritos à melhora de processos isolados, com impacto reduzido na percepção de criação de valor pelo cliente.

Outro princípio apresentado diz respeito a uma abordagem segundo a qual os eventos devem fluir naturalmente, eliminando-se as fases improdutivas e aperfeiçoando aquelas que criam valor para a viabilização de um fluxo contínuo que vai da matéria-prima ao produto final. Tal abordagem, pelo seu caráter sistêmico, pode encontrar resistência por parte das pessoas, como aliás os autores alertam, uma vez que construir uma linha de raciocínio em fluxo entrará em choque com o modelo mental departamentalizado a que muitos de nós estamos habituados a conviver. Para um entendimento mais profundo desta questão, é recomendável a leitura do livro *A quinta disciplina*, escrito por Peter Senge.

A redefinição dos processos à luz da mentalidade enxuta dará as condições necessárias para que seja possível pôr em prática uma perspectiva diferente para o fluxo da cadeia de valores, que se resume na customização da produção. Sob esse princípio, que não é exatamente uma novidade a não ser pela sua abordagem como uma etapa na revisão do processo da cadeia de valor, as realidades dos clientes são incorporadas na produção e, como consequência, seria obtida uma economia de custos que reduziria sobremaneira gastos desnecessários com armazenagem ou estoques de materiais. No entanto, o leitor deve visualizar o conceito de customização dentro de uma perspectiva de economia de escala, pois incorrer em um alto grau de especialização pode acabar por inviabilizar a produção em função dos custos envolvidos.

Mas a aplicação dos princípios deve ser embasada por outras contribuições da obra. A noção de que atividades que podem ser medidas podem ser melhoradas é complementada pela percepção de que nem tudo pode ser medido ou aperfeiçoado, assim como nem tudo que não cria valor é desnecessário. Outra idéia enfatizada na linha do pensamento enxuto é a visualização da cadeia de valor pela perspectiva do cliente, o qual não isola o valor percebido em função de determinada indústria, revelando a interdependência existente na cadeia de valor, uma vez que os produtores só controlam a menor parte dela, ou seja, aquela parte que está sob seu domínio.

O livro termina com um apêndice dedicado às experiências de empresas instaladas no Brasil comprometidas com a mentalidade enxuta, mais precisamente casos da indústria automobilística. Pela influência que tais empresas possuem no meio empresarial, os relatos da vivência, resultados e expectativas são importantes na disseminação dos conceitos apresentados no livro, o qual aliás é ótima leitura para os profissionais que se identifiquem com as idéias de racionalização e eliminação de desperdícios de processos produtivos. □