

RESENHAS

**O MÉTODO DEMING DE ADMINISTRAÇÃO:
W. EDWARDS DEMING, O GÊNIO AMERICANO
QUE REVITALIZOU A INDÚSTRIA JAPONESA**

MARY WALTON

Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1989, XX + 276 páginas.

Por **Alberto I. Sugo**

Doutorando em Administração pela EAESP/FGV e professor de Teoria das Organizações no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Depois da afluência da economia japonesa, a busca do segredo do sucesso japonês deparou inicialmente com as técnicas japonesas de administração, para depois descobrir que aquelas foram desenvolvidas a partir dos ensinamentos de dois americanos especialistas em qualidade: Juran e Deming, dois consultores tardiamente reconhecidos e seguidos em seu próprio país.

Deming tem agora a chance de ser escutado em sua terra, graças ao sucesso de seus discípulos japoneses. O texto de Mary Walton, uma jornalista, tem o mérito de apresentar as idéias de Deming da mesma maneira pela qual o Método Deming tem sido difundido, isto é, sob a forma de seminários e de experiências concretas nas empresas, embora não se descuide da localização histórica do movimento Deming de qualidade. Walton parece reproduzir fielmente o clima messiânico e de reverência que cerca Deming, o que nos permite uma melhor compreensão da proposta de Deming.

Feito a partir de entrevistas com Deming, com dirigentes de empresas que seguem a filosofia de qualidade de Deming e com material escrito sobre o método, o texto de Walton, apesar de estar organizado em a) notas

bibliográficas, b) explanação dos princípios do método e c) exemplos práticos da aplicação do método, evita corretamente sistematizar o próprio método, o que poderia adular o espírito das idéias de Deming.

Deming prega a criação de qualidade, o que, levado a sério, implica em uma série de características da administração japonesa, como o trabalho em equipe, objetivos de longo prazo, relacionamento de compromisso com o fornecedor etc. A experiência profissional de Deming, que trabalhou na fábrica de Hawthorne à época de Elton Mayo, levou-o a observar que a busca da qualidade estaria condenada ao fracasso se tentada isoladamente, fora do contexto de um sistema administrativo. Os casos americanos descritos no livro mostram a extensão do método Deming: desde a transformação do relacionamento chefe-subordinado em compromissos de cooperação, passando pela estreita interação da empresa com fornecedores e clientes, até a mudança na cultura e na filosofia da organização integrando todos os setores da empresa na busca da qualidade.

Assim como no caso de outras propostas feitas a partir de experiências práticas — como o *Vencendo a crise* de Peters & Waterman — o leitor desavisado poderá, ao folhear o livro, acreditar serem apenas superficiais e de senso comum os 14 pontos de Deming, pela falta de uma explicitação de sua base teórica; mas o quadro mudará quando se enxergar no livro uma filosofia empresarial, exigindo reflexão sobre suas implicações, que se tornam mais claras com o exame dos casos ilustrativos de aplicação do método Deming.

Materializando várias aspirações do Movimento de Relações Humanas, o Método Deming deve ser entendido como um movimento de administração, o que pode ser ilustrado com a premiação Deming no Japão ou com a afirmação do próprio Deming de que

seu método só pode ter chances de sucesso se for difundido a todos, desde o topo até a base operária da empresa, incluindo fornecedores e concorrentes e clientes de uma forma indireta.

A pergunta que fica é: até quando a administração continuará a ser feita por movimentos e a ser envolvida pela aura do tecnicismo e do heroísmo? □

INOVAÇÃO, A VANTAGEM DE ATACANTE

RICHARD FOSTER

Tradução do original, *Innovation — The attacker's Advantage*, de José E. A. do Prado. São Paulo, Best Seller, 1988, 292 páginas.

Por Kurt Ernst Weil

Professor no Departamento de Administração de Produção e Operações Industriais da EAESP/FGV.

O livro de Foster é uma clara e interessante exposição do retorno obtido em investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e da estratégia associada para o defensor e para o atacante com nova tecnologia.

A moral principal é: *"Investir em tecnologias que estão virtualmente em seus limites faz tão pouco sentido como investir em tecnologias que têm muito potencial técnico mas pouco valor para o cliente"* (pág. 170).

A técnica que procura ensinar é insistentemente repetida: reconhecer um atacante emergente, evitar insistir no velho, procurar entrar no novo campo por meio de licença, royalties etc. Infelizmente, o que o livro não consegue mostrar é como reconhecer um desafiante que terá sucesso; uns falham, outros têm sucesso, portanto pânico não adianta.

Um ponto positivo do livro, muito de meu agrado, é a série de exemplos. Talvez o livro peque por falta de um perfil do empresário péssimo e do bom defensor (diretor, presidente etc.), perfil este muitas vezes salientado em revistas (*Business Week*, *Fortune*) ou estudos de casos na Harvard Business School. Mas nesse ponto basta ler os "agradecimentos" para notar que se trata de um trabalho coletivo, bem feito, onde a parte "tecnologia" talvez tenha sobrepujado o "perfil psicológico". Na página 17, está escrito que *"as pessoas devem mudar para que uma companhia adote uma nova tecnologia"* (Robert Waterman Jr.). A experiência do resenhista na prática tem demonstrado que, mesmo mudando as pessoas, o medo é o desmotivador da mudança: medo de perder o emprego por fazer algo revolucionário. É mais provável alguém no escalão inferior criar nova tecnologia, mas a manter para si, sabendo que

nunca seria aprovada pelo *review board* e seu *ranking*. Veja-se o filme clássico inglês *"The man in the white suit"*, com Alec Guinness no papel título, inesquecível como inventor do terno em tecido indestrutível, que precisava ser cortado com maçarico, de tão resistente.

E após essas observações gerais sobre o livro, trago o meu protesto, como leitor, outra vez: o original tem índice remissivo e a tradução nacional não. Talvez seja possível explicar tudo isso pela diferença de preço. O original custa US\$ 19,95 e a tradução nacional, em brochura, e tamanho de letra e margem menor, custava o equivalente a cerca de US\$ 12,00 no câmbio oficial e US\$ 6,50 no *black*, em março de 1989. Mesmo assim, o técnico norte-americano com seu MBA, mesmo de escola fora da listagem das melhores, ganha no mínimo US\$ 6.000 a 10.000 por mês e paga menos imposto de renda que o nosso gerente de produção a US\$ 1.600,00/mês (no *black*), ou o professor titular da EAESP/FGV com seus US\$ 1.200,00 (no *black*). Some-se a isso que o norte-americano pode subtrair livros em sua declaração, algo que a reforma do IR brasileiro suprimiu: portanto, porcentualmente, o norte-americano tem de pagar menos pelo livro.

O sumário do livro é o seguinte:

1. Por que Líderes Perdem suas Posições
 2. A Era da Descontinuidade
 3. Compreendendo os Limites
 4. A Curva-S: Um Novo Instrumento de Previsão
 5. Como as Líderes de Mercado Tornam-se Perdedoras
 6. O Dilema do Defensor
 7. A Vantagem do Atacante
 8. Contra-Ataque: A Melhor Defesa
 9. Fênix: Líderes que Permanecem Líderes
 10. Metamorfose Orientadora
- Epílogo: Além dos Limites
Apêndice I: Você Está Fazendo o Elementar?
Apêndice II: Avaliando a Ameaça (Traçando uma Curva-S)

Apêndice III: Escolhendo o Momento do Ataque (A Análise do Rendimento).

A técnica de como atacar ou saber se defender é ensinada nos três apêndices. É um método baseado em perguntas, e as respostas têm, evidentemente, um alto grau de incerteza, por exemplo:

— Pergunta 5, página 262: *"Você conhece os limites de abordagens dos concorrentes?"*

— Pergunta 6, página 262: *"Você sabe se a produtividade de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) está aumentando ou diminuindo?"*

Logicamente, há perguntas que podem ser quantificadas: