# resenha bibliográfica

Schonberger, Richard J. *Japanese manufacturing techniques — nine hideen lessons in simplicity.* New York, The Free Press/ MacMillan, 1982, 260 p.

Este livro é um complemento da "Teoria Z" na área de produção propriamente dita; objetiva analisar os principais fatores de êxito das empresas japonesas e estudar a aplicabilidade dos métodos japoneses nas indústrias norte-americanas. O subtítulo da obra indica que o segredo do sucesso japonês reside no uso de técnicas simples, das quais duas recebem destaque neste trabalho:

1. A eliminação de estoques *(stocless production, just-in-time production).*

2. A adoção do controle total de qualidade.

A ênfase na simplicidade das soluções japonesas lembra-nos a lição principal do outro *best seller, In Search of excellence,* de Peters e Waterman, aqui traduzido sob o título: *Como vencer a crise,* e cujo tema central é o talento japonês em "utilizar soluções simples".

Cada um dos nove capítulos da obra corresponde a uma "lição de simplicidade".

1. *Lição 1.* A tecnologia administrativa pode ser facilmente transferida de um país a outro ou entre indústrias.

Assim como os japoneses não tiveram dificuldades em aprender as técnicas norte-americanas, os ocidentais não terão problemas em aprender as técnicas japonesas.

Essa primeira lição é, claro, altamente controvertida, pois não leva em conta o contexto histórico nem as condições culturais e sociais em que se realizou a aprendizagem japonesa.

2. *Lição 2.* A produção *just-in-time* põe a nu problemas que, sem ela, permanecem escondidos por excesso de estoques e de assessorias. Força a melhoria constante da produtividade. O sistema *just-in-time* (JIT) consiste em fazer chegar os insumos no exato momento no exato local de uso.

Nesse capítulo são descritos métodos de reduzir a poucos minutos os tempos de ajuste (*set up*) das máquinas, através de engenhosos dispositivos e do treinamento intensivo dos operários. Pequenos grupos de funcionários reunidos em Círculos de Controle de Qualidade desenvolvem *Small Group Improvement Activities* (SGIA) nas mais representativas empresas japonesas, como a Toyota, para resolver problemas de produtividade e qualidade. É definido o conceito de Controle Total de Qualidade, que consiste em atribuir a todos os empregados, em todas as áreas, a responsabilidade pelo atingimento da perfeição (superlative quality) e a eliminação total dos defeitos (*zero-defect*).

3. *Lição 3.* A qualidade origina-se na produção e exige uma atitude contínua de progresso.

São enunciados sete princípios de obtenção do Controle Total de Qualidade:
1. Controle do processo (preventivo).
2. Demonstração clara das melhorias de qualidade (*Easy-tosee quality*).
3. Insistência na prioridade da qualidade.
4. Parada de toda a linha de produção (*line stop*) quando ocorre algum defeito.
5. Cada um deve zelar pela qualidade do seu próprio serviço.
6. Inspeção total. Todos os itens devem ser inspecionados, não sendo suficiente a inspeção por amostras estatísticas para a obtenção da qualidade perfeita.
7. Melhoria da qualidade através de projetos.

O capítulo trata também do uso de instrumentos físicos (aparelhos automáticos de inspeção) e analíticos (gráficos de "espinha-de-peixe") para melhoria da qualidade.

O apoio da diretoria aos programas de melhoria da qualidade, lembra o autor, é indispensável.

4. *Lição 4.* A cultura não é obstáculo; as técnicas mudam o comportamento.

Essa audaciosa tese é comprovada por alguns exemplos de introdução de técnicas japonesas em fábricas (japonesas) nos EUA. É longamente descrito o uso do sistema JIT na fábrica Kawasaki de veículos recreacionais e motocicletas, situada em Lincoln, Nebraska. Essa experiência significa que os administradores e operadores ocidentais se comportam como suas contrapartes japonesas quando as técnicas JIT são adotadas.

5. *Lição 5.* Simplifique o arranjo físico da fábrica e os produtos fluirão como água.

Vários modelos de *layout* são apresentados.

O autor recomenda eliminar a separação física dos setores e adotar práticas de superposição (*overlap*) de lotes de fabricação; de agrupamento de máquinas para fabricação de peças semelhantes (*group technology*), bem como de montagem simultânea de diversos modelos na mesma linha (*mixed model* e *multimodel*).

6. *Lição 6.* A flexibilidade abre portas e traz grandes melhorias na produtividade. O princípio de flexibilidade aplica-se a todos os aspectos da produção, desde o uso de pequenos lotes até a polivalência da mão-de-obra.

7. *Lição 7.* O sistema moderno de compras pressupõe lealdade e contato freqüente entre cliente e fornecedor; a entrega diária de pequenos lotes de suprimentos; e a contratação anual de grandes volumes de insumos de um único fornecedor, que garante a qualidade e a pontualidade da entrega.

Tais são os princípios do *just-in-time* na área de compras (JIT externo).

8. *Lição 8.* A indústria deve dispensar a colaboração de especialistas; os gerentes de produção e os trabalhadores podem cuidar por si mesmos dos projetos de melhoria, através, por exemplo, de círculos de controle de qualidade.

Elimina-se assim a gordura existente nas organizações ocidentais.

9. *Lição 9.* A indústria ocidental deve mudar seus procedimentos: deve simplificar e enxugar; simplificar e integrar; simplificar e esperar os resultados.

Os tempos impõem a mudança e as empresas estão maduras para essa evolução.

Os administradores japoneses têm rejeitado nossos procedimentos complexos, como, por exemplo, os sistemas computorizados de planejamento e controle da produção (MRP II). Ao invés, têm implantado sistemas simples, manuais, como o Kanban.

Na esteira dos numerosos artigos e livros que tratam de desvendar o segredo do êxito japonês, a presente obra procura penetrar em profundidade esse mistério, e encontra a explicação nos procedimentos fabris, notadamente no controle total de qualidade e na eliminação dos estoques.

Entretanto, outros elementos do êxito japonês, tais como a automatização, o desenho inovativo, o culto à tecnologia e à pesquisa, a estratégia empresarial e os aspectos culturais, mencionados apenas de passagem no livro em foco, devem também ser levados em conta como fatores explicativos.

Independentemente da validade das teses do autor, sobretudo quanto à aplicabilidade dos métodos japoneses no Ocidente, o livro aqui resenhado, escrito num estilo claro e vigoroso, tem o grande mérito de expor sinteticamente, de forma acessível, o âmago das receitas japonesas de produção. □

*Claude Machline*

*Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais (POI), da EAESP/FGV.*

Cohen, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa.* Trad. do original americano *You can negociate anything,* por Siu Ching Han. Rio de Janeiro, Record, 1982. (*Copyright* americano de Herb Cohen, 1980.) 252 p.

Na contracapa desse importante livro se lê que Herb Cohen é, na opinião da revista *Playboy,* "o melhor negociador do mundo". Não há necessidade de superlativos desse gênero para poder apreciar o livro ou para conseguir que ele seja comprado. É no momento o único especializado em língua portuguesa e, apesar de ser apresentado de uma maneira semipopular, não deixa de ser uma brilhante contribuição ao ensino de diversas disciplinas do currículo de administração e, por que não dizer, direito, engenharia, medicina e qualquer outro que tenha contatos humanos com diversidade de pontos de vista que têm de ser unificados antes de se poder continuar no trabalho. No currículo de administração, a importância de negociação é primordial nas disciplinas de administração de pessoal, finanças, seminário sobre fusão e aquisição de empresas, administração de material, vendas e *marketing* etc. Indubitavelmente, uma linha extensa que justificaria o "seminário de negociação" como um estudo interdisciplinar. Mas num país que tem brilhantes negociadores financeiros, que no entanto fazem erros facilmente evitáveis, ninguém até hoje procurou ensinar numa escola superior tal assunto, mesmo se cursos de negociação já tenham sido dados em cursos isolados por professores nacionais e estrangeiros. Mas até agora não "pegou" que negociar é uma atividade que pode ser ensinada como qualquer outra, sem no entanto apresentar o *caveat* que tanto administração quanto negociação podem ser ensinados, mas alguns serão melhores. São os que se sobressaem. Herb Cohen se sobressaiu como negociador. Possivelmente Karrass é superior em base técnica e apresentação, mas não em popularização.

O sumário do livro de Cohen permite discernir a marcha do desenvolvimento de idéias:

Parte I — *Você também pode*
1. O que é negociação
2. Quase tudo é negociável
3. Molhando os pés

Parte II — *As três variáveis cruciais*
4. Poder
5. Tempo
6. Informação

Parte III — *Estilos de negociação*
7. Ganhar a qualquer custo. . . à moda soviética
8. Negociações que satisfazem as duas partes
9. Mais sobre a técnica ganha-ganha.

Parte IV — *Como negociar qualquer outra coisa, em qualquer lugar*
10. Negociações por telefone e memorandos de acordo
11. Como subir
12. A personalização

Ler um livro sobre negociação não ensina para um estudante de administração negociar. Ele pode aprender isso por meio de casos, por meio de filmes e por dramatização até determinado ponto. Mas a tensão nervosa de uma negociação, a sensação gelada no estômago quando a gente nota que fez um erro, só a experiência ensina. Mas para quem tem experiência o livro apresenta alguns lugares-comuns. Então é possível dizer que o livro de Cohen destina-se a estudantes, que o usarão em conjunto com casos (como os apresentados por Dean Ammer, em *Administração de materiais*) e há pessoas experientes, que conseguirão pelo livro sistematizar suas idéias e se tornar mais eficientes na negociação.

Especificamente é possível dizer que o livro do Cohen é interessante e cheio de exemplos abundantes. Justamente estes exemplos interrompem o fluxo da narrativa e da indução. Mas isso é assim em todos os livros de negociação que até hoje passaram por minhas mãos. Para exemplificar com Cohen, leia-se (no espírito de 23 de março do IR) na p. 228, as explicações na negociação com o fiscal do imposto de renda. Nota-se que o procedimento é norte-americano, mas a atualidade é nossa também.

Negociar, na opinião de Herb Cohen, pode ser ensinado por meio da compra de uma geladeira na loja da Sears. Ele mostra como ajuda a informação (saber o preço de outras lojas), como o tempo é precioso (o vendedor perde os outros negócios