Dias, Marco Aurélio Pereira. *Gerência de materiais.* São Paulo, Atlas, 1984. 186 p.

O primeiro livro do autor — *Administração de materiais*; uma abordagem logística — foi revisto e resenhado por mim quando ainda se encontrava no prelo. Nesse seu primeiro livro, o autor ainda não estava completamente profissionalizado na arte de escrever livros-texto; assim, por exemplo, as bibliografias não correspondiam ao texto do capítulo, havia descontinuidades, falta de índice remissivo, etc. Mas o livro já demonstrava o grande potencial do Prof. Dias como autor.

Tanto que logo a sua segunda obra foi distinguida com o prêmio Brahma de Administração, que oferece um prêmio em moeda corrente não desprezível.

O livro mereceu este prêmio, embora apenas o seu subtítulo — A eficácia da administração de materiais — expresse aquilo que seu conteúdo realmente é: uma maneira parcialmente profunda e extensa de tratar certos assuntos (transporte e distribuição) e sob enfoques diferentes (compras). Mas o livro se ressente de ser episódico e não suficientemente extenso para ser um volume de "gerência de materiais"; deveria manter o título original com o qual ganhou o Prêmio Brahma, A eficácia da administração de materiais, ou, ainda melhor, A eficácia em setores de administração de materiais, pois dessa forma não haveria a necessidade de se explicarem as lacunas existentes.

Então, fica mais uma vez explicado que existem, em um livro de 186 páginas sobre gerência de materiais, evidentes lacunas, como não poderia deixar de acontecer — o tratamento em profundidade, portanto, foi aplicado a uns poucos assuntos. A estes resumir-se-á a resenha.

O sumário do livro apresenta em primeiro lugar uma avaliação de desempenho (à p. 20) e outra de eficácia de compras (praticamente da p. 52 à p. 65), dentro da técnica de índices, já descrita por este resenhista em artigo na *RAE* e em material de ensino largamente difundido. No entanto, o desenvolvimento sistêmico para a aplicação dos índices só se ressente da falta dos gráficos múltiplos simultâneos, para que tendências em si perniciosas sejam vistas em um contexto geral onde se revelam, eventualmente, benéficas. Por exemplo, o aumento do custo do comprador por pedido (nº de pedidos/mês sobre Cr$ folha de pagamento depto. compras/mês) pode ter uma tendência crescente (indesejável) mas em conjunto com a diminuição de atrasos (em Cr$)/total de pedidos (em Cr$) e a diminuição das recusas por qualidade insuficiente e, finalmente, com o aumento do giro do estoque (desejável), fica caracterizada a eficácia total, e não a do segmento. Só o gráfico mostra utilmente as tendências assim opostas. O resenhista gostaria ainda de encontrar, nas folhas de apuração de eficácia que o autor apresenta, a "diminuição do custo de compra com aumento de giro" e a "diminuição de atraso e recusa por qualidade" para ficar integralmente satisfeito.

Em termos gerais, o sumário é o seguinte:

1. Introdução: estilo gerencial, gerenciamento de materiais e avaliação de desempenho.
2. Controle de estoques: política, informações básicas, índices de controle.
3. Compras: pedido, valor das compras, fornecedores, coleta de preços, eficácia geral — negociações.
4. Movimentação e armazenagem: análise, produtividade, racionalização, capacidade de estocagem, armazenamento.
5. Transporte e distribuição: determinação de rotas em redes, consumo de combustível, substituição de equipamentos, orçamento e apuração de custo de transporte, avaliação de transportadora.

Apêndice I. Fluxo primário de informações de um PCP.
Apêndice II. Informações para índices de medida de produção.
Apêndice III. Como não deve ser entendida e como não deve ser usada a classificação ABC.
Bibliografia.

Uma simples leitura desse extenso sumário deixa clara a seletividade com que trabalhou o autor. Nada há de extraordinário nisso: escrever um livro completo de administração de material demanda um tempo enorme, com todas as suas 800 a 1.000 páginas; tanto que mesmo um Heinritz e um Dean Ammer, apesar de serem bem perfeitos, apresentam lacunas sérias. O tempo vale dinheiro e o retorno do tempo investido em um livro, mesmo premiado pela Brahma, é lento, penoso e sujeito à boa aceitação por parte do professorado. Se bem que esta obra de Dias mereça uma excelente acolhida, mesmo a nível de pós-graduação. Acredito, como professor com anos de experiência na área, que o livro não pode, sozinho, satisfazer às necessidades do currículo mínimo de administração em graduação ou às dos alunos de aprender administração de materiais.

No entanto, o livro é excelente para fins específicos. Acredito que o capítulo 5, sobre transportes, é, por si só, uma excelente introdução ao complicado campo de administração de transportes, muito pouco estudado e considerado no Brasil. O diagrama de flechas (determinação de rotas em redes — p. 123 e segs.) é uma extraordinária introdução ao planejamento de transportes, tanto internos (empilhadeiras, aqui não considerado), quanto externos. Pena que seja apresentado somente o fluxograma (p. 129), sem uma aplicação de computador ao mesmo, para servir em casos mais complexos de mercadorias, fretes e permanência para carga e descarga. O cálculo manual é dado, mas só se aplica a exemplos didáticos, na opinião deste resenhista.

De uma futura segunda edição só retiraria, por considerar um tanto desnecessário, o estudo relativamente detalhado sobre alinhamento e balanceamento de rodas (p. 165).

Os três apêndices são interessantes para o ensino, apesar de o uso do sistema ABC ser muito mais complexo do que as poucas linhas das aulas do colega Ayala, da FGV, fazem supor.

Seria necessário outro livro, quase da mesma extensão, para se colocar os prós e contras da aplicação das regras universais da teoria do ABC em cada hipótese de gerenciamento de compras e materiais, estoques, armazenamento, manutenção, etc.

Os capítulos 1 a 3 são por demais condensados e só podem servir para o ensino complementados por outro livro, possivelmente do próprio autor, enquanto o capítulo 4 — Movimentação e armazenagem — satisfaz plenamente, apesar de introduzir, igualmente, alguns elementos de menor importância, como, por exemplo, a análise pelo questionário padronizado. Ao contrário, de suma importância é a maneira de calcular o custo.

Difícil, portanto, avaliar o aproveitamento didático do livro para a graduação; como já mencionamos, é ótimo para a pós-graduação. A impressão é excelente, padrão Atlas, as gravuras nítidas e bem desenhadas. Um ponto positivo é que ninguém se entediará em ler pela "enésima" vez sobre o lote econômico. Falta, como quase sempre, o índice remissivo, que valoriza qualquer livro. Hoje já existe programinha de computador que coloca eventos, nomes e títulos em ordem alfabética; não se justifica mais a ausência. A bibliografia ainda é incompleta, uma bibliotecária seria de bom auxílio nisso. Bibliografia incompleta significa não só falta de títulos, mas falta de indicação completa.

Seria, portanto, um livro para ser empregado como leitura obrigatória parcial num curso de pós-graduação de armazenamento e transportes, em um curso de gerenciamento de produto como leitura relativa à distribuição e, finalmente, em um curso de administração de materiais para o ensino de avaliação de eficácia, transportes às filiais e movimentação e estrutura do almoxarifado.

Ótimo para administradores!

Parabéns pelo prêmio Brahma, que o livro bem mereceu!

Kurt Ernst Weil

Professor titular no Departamento de Produção e Operações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e decano da Congregação.

Porter, Michael E. *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance.* New York, The Free Press, Macmillan, 1985. xviii + 557 p. Ilustrado, sumário, índice remissivo alfabético.

Michael Porter é o autor de *Competitive strategy*, resenhado por este professor há alguns anos, um *best-seller* acadêmico, que merecia e merece sê-lo. O autor é professor na Escola de Administração de Empresas da Harvard, em cujo curso de mestrado ensina a disciplina estratégia de concorrência, e anteriormente era professor de diretrizes administrativas. Conseqüentemente, o autor, mais do que escrever dentro de um campo restrito, usa o modelo interdisciplinar da Harvard Business School, integrando produção, mercadologia, controle e finanças, economia, etc., que dá a uma empresa vantagem competitiva. O método "holístico" (integrado) de estudar diretrizes administrativas é, portanto, a base dessa nova obra do autor.

Antes de fazer uma resenha, torna-se necessária a volta à obra anterior do autor, *Estratégia de concorrência*, o que aliás o próprio autor também fez, por meio do primeiro capítulo deste livro, que é um resumo dos conceitos anteriormente clarificados. Após ter publicado o primeiro livro, Porter foi autor, ou melhor, co-autor e editor de uma interessantíssima coleção de casos, publicada em forma de livro. O livro de casos muito me lembrou um volume sobre manufatura da cadeira de administração industrial, nos idos de 1956, da Harvard. Stanley Miller, o professor e autor do livro, dirigia a classe superlotada no processo de concorrência industrial, assemelhando-se assim a Porter. Cada capítulo do livro de casos de Miller era precedido de um estudo da indústria, da concorrência dentro da indústria e as transformações tecnológicas que poderiam afetar a qualidade, o resultado das empresas e a posição do líder na indústria. Lembro-me dos estudos da indústria mobiliária, siderúrgica (aparecia o processo a oxigênio LD), rádios e televisão (estavam aparecendo transistores, televisões em cores e circuitos impressos), automação, etc. Porter, no seu livro de casos, fez exatamente o mesmo plano, mas os tempos agora são outros e os ramos industriais também mudaram. Os casos todos de estratégia sempre terminaram em um estudo sobre quem levaria vantagem, com que método, em que mercado, qual seria a ação (internacional, inclusive) dos concorrentes e se a vitória contra a concorrência pelo preço não seria uma vitória de Pirro.

O autor emprega neste novo livro dedicado a apurar a posição concorrente da empresa um conceito inédito, *Value-Chain Analysis*, definido a partir da p. 45. Inicialmente, o autor esclarece que para definir a "seqüência de valor" é necessário identificar na empresa atividades com tecnologia e economia discretas, e isolá-las. Funções extensas tais como *marketing* e produção precisam ser subdivididas em atividades. Fazendo uma representação gráfica (fluxograma) de papéis, pedidos, ou produtos e subprodutos, tem-se uma base para isso. A subdivisão das atividades leva a um campo cada vez mais restrito, de atividades de alguma maneira discretas. Cada máquina numa fábrica poderia ser considerada uma atividade separada. O potencial de subdivisão pode assim ser bastante grande. A desagregação, no entanto, é limitada pela finalidade da análise e da base econômica da atividade. Os princípios básicos de separação e isolamento de atividades para concorrer melhor são:

— as atividades devem ter economias diferentes;

— têm um alto poder de impacto econômico pela diferenciação;

— representam uma proporção significativa ou crescente dos custos.

Assim, a análise pela seqüência de valor permite a uma empresa separar melhor as suas atividades em projeto, produção, *marketing* e distribuição. E isso por si só já pode melhorar o desempenho da empresa.

O autor apresenta um quadro no qual analisa uma empresa fabricante de copiadores do ponto de vista de cinco atividades e quatro infra-estruturas: