mente com unidades boas para os processos subseqüentes.

3. Respeito à condição humana, o qual deve ser cultivado enquanto o sistema utiliza o recurso humano.

Estas três submetas e a meta principal não podem existir independentemente. Esta é a característica principal do sistema Toyota.

O livro do Prof. Y. Monden fornece pormenores consideráveis sobre as técnicas Kanban, de autonomação e de redução do *set-up-time*, que nossos gerentes saberão apreciar.

Tanto nos detalhes técnicos quanto na sua síntese do sistema Toyota de produção, o livro em epígrafe traz uma contribuição inestimável para o estudioso da administração industrial.

Em seu prefácio à edição norte-americana, o Sr. Taiichi Ohno, criador do sistema, diz ter "uma leve dúvida se nosso sistema de produção pode ser aplicado hoje nos países estrangeiros, devido ao clima dos negócios, relações industriais e outras condições sociais, diferentes dos nossos (...)". O Prof. Monden, inclusive, dedicou várias páginas do seu livro às críticas que o sistema Toyota mereceu por parte de membros da Câmara dos Deputados japonesa e da Comissão de Livre Comércio do Governo, advertindo da possibilidade de danos para os fornecedores e subcontratados, os quais correram o risco de ver aumentados seus próprios estoques. O autor prova que esses inconvenientes são mínimos, desde que as discrepâncias mensais entre produção efetiva e produção planejada não passem de 10%.

Assim como as técnicas americanas de produção (sistema Taylor e Ford), às quais o sistema Toyota muito deve, têm sido eficientes em épocas de alto grau de crescimento, até 1973, o modelo japonês, combinado com a aplicação efetiva de tecnologia moderna (robôs, máquinas-ferramentas de controle numérico, computação em apoio da manufatura), é apropriado para uma era de recursos escassos, onde nenhum desperdício é tolerável e onde a máxima flexibilidade é necessária no uso dos materiais ("produção sem estoque"), das máquinas e do ser humano ("produção sem homem") e da informação ("produção sem papelada").

A obra *Produção sem Estoques*, vem a lume no momento certo, em que as nossas empresas estão plenamente conscientes da necessidade de reduzir os custos e aumentar a produtividade, o que exigirá, da sociedade brasileira, um esforço tão considerável e prolongado quanto o que foi realizado pelo povo e pelas empresas japonesas.

Claude Machline *

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

Enis, Ben M. *Princípios de marketing*. São Paulo, Atlas, 1983. 445 págs.

O autor procura dar uma nova visão à função de *marketing*, sob o argumento segundo o qual as restrições ambientais, a escassez de matéria-prima, as conseqüências advindas com o choque do petróleo, a exigência consumista de um mercado que cada vez se sofistica mais e a crescente intervenção do governo nos negócios das empresas exigem uma outra postura dos estudiosos de *marketing*.

O livro está segmentado em três partes distintas: a) abordagem gerencial; b) abordagem abrangente e compreensiva; c) abordagem conceitual analítica.

Na abordagem gerencial, que o autor também chama de filosofia gerencial, estão as questões ligadas ao processo de tomada de decisão nas atividades de *marketing*.

Esse questionamento envolve a abertura da função para o ambiente externo. O próprio Enis exemplifica com uma pergunta relacionada à política pública.

A abordagem abrangente e compreensiva tem íntima relação com o que colocamos acima: abertura da organização (especialmente da função de *marketing*) para o ambiente externo. Diz Enis: "O administrador de *marketing* tem relacionamentos com clientes, com a *sociedade em geral* e com os fornecedores (. . .). Ele tem que esquematizar e coordenar programas de *marketing* à luz de todos estes relacionamentos (. . .)" (o grifo é nosso). E, finalmente, a orientação conceitual analítica tem a ver com a tentativa de permitir ao leitor uma melhor forma de estruturar o seu modo de pensar, de perceber como os fatos se encaixam e possibilitar conhecimento mesmo da realidade de *marketing*.

Na parte 1 — panorama de *marketing* — o autor considera que a leitura e internalização dos capítulos propiciarão ao leitor a descrição da natureza das atividades de *marketing* nos dias de hoje, assim como permitirá a análise das implicações das ações dos indivíduos e das organizações. Na parte 2, o leitor conhecerá a visão do

autor no que concerne aos relacionamentos-chaves, isto é, o relacionamento de *marketing* com outras organizações sociais e demais funções organizacionais e, também, conhecerá os principais fatores ambientais e organizacionais que influenciam o processo decisório. E, por último e extremamente relevante, começará a avaliar o papel de *marketing* numa sociedade industrializada e contemporânea. Na parte 3, Ben Enis procurará oferecer ao leitor informações que permitam descrever os procedimentos básicos de compras nos quais os indivíduos e as organizações se empenham e, também, apontará as estratégias de *marketing* seguidas pelas organizações com as quais o leitor entra em contato. Entre outros propósitos, o autor procura, na parte 4 — e penúltima —, credenciar o leitor a explicar os principais elementos do programa de *marketing* para um produto, assim como discutir as decisões básicas que devem ser tomadas dentro destes programas, bem como a sua implantação.

Por último, o autor procura dar ao leitor uma visão sobre a perspectiva da administração de *marketing*.

A editora nos informa que a obra é indicada para as disciplinas *marketing* e *administração de marketing*, nos cursos de administração de empresas. É também leitura relevante para os profissionais da área.

Luiz César Gonçalves de Araujo

Professor titular no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Sperber, Philip. *A Ciência das Negociações.* Trad. de Fernando B. Ximenes, do original *The Sciense of Business negotiation,* 1979. Rio de Janeiro, Tecnoprint, 1982. 99 págs.

Após ter lido e escrito a resenha do livro de Cohen, *Você pode negociar qualquer coisa,* temos aqui um segundo volume em português sobre este palpitante assunto, um livro algo menor e com uma metodologia integralmente diferente da de Cohen. Enquanto Cohen usa uma linguagem coloquial, Sperber procura ditar regras científicas e deixa de lado os inúmeros exemplos que tão interessante tornam a leitura de Cohen.

Este resenhista, pela sua educação no método do caso, inclina sua preferência para o livro de Cohen, o que não quer dizer que Sperber não seja uma valiosa adição à escassa bibliografia brasileira nesta área. Enquanto Cohen baseia seu estudo no poder do negociador, na informação e na pressão do tempo, mostra o método russo-soviético e o ganha — Sperber é analítico-psicológico, mas duma maneira popular, sem entrar nos muitos detalhes de um Nirenberg. O sumário de Sperber mostra a tendência de seu procedimento:

"Planejamento antes das negociações

1. Os motivos do sucesso nas negociações

2. Conceitos malcompreendidos e mal-aplicados com relação ao sucesso nas negociações

3. A compreensão dos motivos comerciais que levam à negociação

4. A pesquisa da outra parte

Seis elementos estratégicos importantes para o preparo das negociações

5. Quem negocia com quem

6. O momento estratégico das negociações

7. O melhor lugar para negociar

8. A arrumação física do ambiente de negociações

9. Quando contar com uma audiência

10. Manobras preliminares às negociações

Estabelecimento dos objetivos e da agenda das negociações

11. A percepção das necessidades comerciais da outra parte

12. Estabelecimento de objetivos para você e para a outra parte

13. Erros comuns na primeira reunião das negociações

14. A melhor estratégia para a agenda das negociações

A psicologia de apresentação de posições

15. O segredo da estratégia de posições

16. Formas eficazes de comunicação de posições

17. Faça com que sua posição pareça simples e atraente

18. A obtenção de vitórias disfarçadas

19. A manipulação de lógica

20. A exploração das necessidades emocionais.

Segredos para aumentar seu poder de barganha

21. Táticas de barganha

22. Contra-ataque

23. O fechamento do negócio

As cinqüenta considerações básicas das negociações científicas

Relação das estratégias e táticas fundamentais para as negociações."

Nota-se que o livro que não tem mais de 99 páginas, das quais 12 até começar (prefácio, sumário) e 19 de fotos ou em branco, em nada contribuindo as fotos para o ensino da ne-