japonês (p. 127). Em seguida, até chamam treinamento japonês de "Método Montessori de Administração".

Os autores, que dão mais de 50 páginas à administração Geneen na ITT, finalmente, na p. 170 o identificam com a corporificação da teoria X. Ele é o herói dos norte-americanos. Não se deve cultivar nenhum sentimento de compaixão ou relações humanas, como diz Maccoby, da Harvard (p. 171) com subordinados. Ao apreciar o livro de Athos & Pascale torna-se necessário, praticamente, discutir ou repensar cada ponto, deixar de ler, para se "integrar". Isso é, evidentemente, mais difícil que ler as regras de Ouchi, que aumentou o catecismo do TWI (Training Within Industry) fazendo o empresário ocidental repetir ditamês da teoria Z, facilmente dirigíveis e de difícil execução. Athos & Pascale procuram fixar diferenças, explicá-las e, talvez, conseguir que alguém ouça a voz da razão. Por exemplo, nas p. 147 a 151 estudam a diferença entre uma reunião japonesa a uma ocidental — a ocidental de Geneen, que foi explicada no início do livro e que servia para "liquidar e humilhar" gerentes, conseguindo assim o máximo, e a japonesa que tem o comportamento orientado para a situação — o "menos-ego". A ocidental subsiste ou existe com conflitos e agendas escondidas ou ocultas. A necessidade de cada participante é de afirmação (machista). Deve ser considerada a baixa compreensão do ouvinte de uma reunião ocidental, pois somente 30% do que é ouvido é realmente entendido devido à mente desligada.

O sucesso dos japoneses em comparação com os norte-americanos é atribuído, pela dupla de autores, ao fato de que os japoneses se dedicam aos "sete E' s", enquanto os norte-americanos se satisfazem com três somente: estrutura, estratégia e estilo. Mas o que é estilo? Algo que as outras pessoas atribuem à pessoa observando seu comportamento, diz Athos — e, assim, o estilo japonês global pode ser diferente do mandão individual, de um Matsushita, que, ao mesmo tempo, era duro capataz, pai exigente e avô suave, filosofante e permissivo. Era participante e desligado, ao mesmo tempo, alternando. Matsushita cortava custos, rebaixava subordinados medíocres, afastou o filho adotivo e defendia a teoria darwiniana da sobrevivência dos mais aptos, mas — aí está a diferença — não fazia essas coisas em público, não magoava as pessoas e aumentava a produtividade. Geneen, ao contrário, dominava reuniões como um comandante em chefia no campo de batalha, mandando e conhecendo tudo de todos. Os resenhistas conhece uma companhia européia na qual a ida anual para a defesa do orçamento é precedida de um preparo psicológico, para agüentar os ataques do presidente internacional e seus assessores. Anualmente, há de dois a quatro ataques cardíacos entre os inquiridos. A semelhança, disse-me uma vez um dos diretores no Brasil, é com o santo ofício, a inquisição, só que todos usam terno cinza, pasta 007 e saem de Mercedes 600.

Portanto, resumindo, o livro de Athos & Pascale dá satisfação intelectual, não dá regras. Ouchi dá métodos de procedimentos. Não importa se estes métodos são incapazes de dar resultados a curto ou médio prazo, ou mesmo a longo prazo, Ouchi é um *best-seller*, enquanto Athos é um livro de meditação e discussão de relativa importância para o homem de negócios que não tenha curiosidade intelectual ou um preparo maior em administração. Para este professor, Athos é mais interessante; para este administrador, Athos é mais aproveitável; mas para o consumidor de novidades administrativas, Ouchi ganha.

Antes que me esqueça: nem Athos, nem Pascale falam de empresas da Europa. Por quê? Valeria a pena. □

Kurt Ernst Weil

Faria, A. Nogueira de. *Organização de empresas — empresa — previsão, planejamento e implantação*. 5. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979. Brochura, ilustrado, sumário, índice analítico. XX + 442 p.

Nogueira de Faria conseguiu, neste livro, um trabalho que se lê com interesse e, ao mesmo tempo, serve como manual de consulta. Para esta última finalidade, no entanto, pela primeira vez neste autor, encontro o índice alfabético analítico insuficiente. Duas magras páginas, e, milagre ou coincidência, a letra *A* só tem uma entrada — Azenda — enquanto *E* segue diretamente a *A* e depois já vem *I*, seguido de uma entrada de *N* e depois só resta *P*. O mesmo *O* de objetivos, *S* de suprimentos, *T* de transporte e assim por mais de duas páginas deveriam existir. O que houve? Por exemplo, *C* de cartel, CADE começa na p. 84, no texto, mas nada há no índice.

O sumário mostra cinco grandes capítulos, a saber:

1. A empresa e suas características
2. A previsão, sua técnica e seus problemas
3. O planejamento, teoria, técnica e aplicações
4. Métodos de programação
5. A implantação, sua técnica e seus problemas

Os capítulos 1 e 2 têm, aproximadamente, 100 páginas cada, e o último quase 130; constituem-se, portanto, em verdadeiras monografias. Todos os capítulos são repletos de dados, e certas figuras me parecem, por economia de espaço reproduzidas em tamanhos tão pequenos, que beiram a ilegibilidade, como acontece na p. 32 com "a função social da empresa", onde o *copyright* mais parece uma impressão de 90 pontos. Assim, o autor fez bem em inserir um diagrama-encarte na p. 72. Mas essa observação não deve subtrair o mérito de uma excelente apresentação gráfica e uma revisão perfeita.

Um livro dessa envergadura deve ser resenhado? No sentido de dar uma impressão do que o leitor pode encontrar no livro, é impossível fazer a resenha, pois o livro é tão rico em dados, descrições, observações, *trouvées* etc., que seria mais uma relação em lugar de uma resenha. Então pode ser criticado? Também não deve e não pode ser criticado, pois o autor usou a medida dele para definir o importante e suprimir o supérfluo. Assim, somente uma série de observações sobre pontos tratados fará jus à obra de Nogueira de Faria.

No capítulo 1, o autor, para usar uma frase em inglês, "sticks his neck out", pois afirma que a Rolls Royce encontrou seus problemas devido a Pratt & Whitney, sua concorrente. Na realidade, admitindo que houve outros fatores nos problemas da Rolls Royce, e a luta foi triangular — General Eletric, Pratt & Whitney e Rolls Royce — saindo a General Eletric do mercado, entrou no meio disso a Lockhead e outras. De tal maneira que, repetindo John Newhouse no seu recentíssimo livro *The sporty game* (Knopf, 1982; também publicado na revista *New Yorker*, em capítulos), o problema foi complexo do ponto de vista de tecnologia, manutenção, acomodação administrativa da Pratt, que deixava o barco correr. Outro problema é a enumeração de grandes administradores brasileiros, que termina com um etc. O autor fala rapidamente da "luta da terceira geração", mas dá exemplos, como por acaso podem ser enumerados os Eberle's (ver *Gazeta Mercantil*) e as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo. Mas, sem dúvida, temos um capítulo que ilustra tudo por exemplos práticos, tanto brasileiros quanto norte-americanos, enriquecendo, assim, as aulas que um professor, eventualmente, dará baseado no assunto. Mas trata-se de detalhes. O total do capítulo é realmente bom, com uma enumeração das virtudes de um administrador: ambicioso, dinâmico, capaz, nada de gênio, de acordo com P. Drucker, etc. Mas se entre as qualidades necessárias estão honestidade e sinceridade — e o autor nos poupa do "fixo olhar olho-a-olho" e até o "aperto sincero da mão" (estendida) — também encontramos diplomacia e sensibilidade. Infelizmente, esse administrador descrito acima também daria um bom político. Usando a expressão de Jonathan Morley, "o administrador é julgado não só pelos seus amigos, mas também pelos inimigos que consegue fazer".

É gostoso ler um livro brasileiro a história de Ralph Nader, com sua luta contra as salsichas ruins, a General Motors e contra a exploração do consumidor em geral, sem que nenhum detalhe fique fora do resumo. É a primeira vez que encontro isso. Agora só falta alguém publicar um resumo de *The legend of Henry Ford*, de Keith Sward, para terminar com alguns dos grandes mitos administrativos. Sempre gostei de uma caricatura publicada na revista *New Yorker*, mostrando um grupo de administradores e homens de pesquisa de avental branco ao redor de um computador e o técnico dizendo: "Ele diz que para ganhar mais dinheiro precisa colocar mais pão na salsicha." Como essa sabedoria já chegou às plagas nacionais, pois o governo encontrou farinha de soja em demasia em certas marcas de salsicha, falta agora o nosso Ralph Nader — mas um que não seja burocrata.

Não estou muito de acordo com a apresentação nos gráficos da integração vertical das empresas. O gráfico, não o texto. Costumo, para a ilustração brasileira, dar a Companhia Siderúrgica Nacional e a Petrobrás como exemplos de integração vertical, e as (antigas) Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo como o tipo de aglomerado nacional. A idéia de cartel e de truste é bem dada, mais uma vez como exemplos norte-americanos, que têm a vantagem de poupar eventuais problemas com empresas nacionais. No entanto, é interessante notar que a formação de cartéis para exportação é permitida expressamente por uma lei norte-americana dos anos 1910. Agora a luta antitruste interna norte-americana é bem organizada. Gostei da citação na p. 87 do assassinato de uma prostituta motorizada de Frankfurt, Rosemarie Nitribitt (o nome saiu algo errado), provavelmente porque fazia espionagem industrial. Resumindo, o capítulo 1 se lê com facilidade, não cansa e é inesgotável nas novidades para quem não tiver estudado especificamente as indústrias pelo mundo afora.

O capítulo 2 inclui duas matérias completamente diferentes, ambas passíveis de serem colocadas sob o título de *Previsão*. Uma primeira parte trabalha com previsões passadas (a do avião mais pesado que o ar), como foram concebidas e qual a importância disso para a empresa, para prever seu desenvolvimento no futuro. Numa segunda parte, repentinamente, o autor entra em pesquisa, de fundo social, tratando de mostrar como fazer o questionário, comprová-lo antes de usá-lo, para, em seguida, discutir os resultados. O tratamento dado ao assunto é satisfatório, mas . . . deixou este resenhista insatisfeito, não por falta, mas por omissão. O autor, na opinião do resenhista (que costuma deixar a opinião do que deveria constar fora das suas resenhas), deveria ter tratado de sistemas modernos de previsão tecnológica (no Brasil, por exemplo, pelo Prof. Rattner) tais como o "cenário", o método Delfi etc. em lugar dos questionários mais simples — que dariam um outro capítulo. Mas fora dessa decepção, o capítulo está perfeito, com indicações como fazer uma entrevista. O autor, acertadamente, deixou fora a parte da verificação da correlação dos resultados, pois isso pertence a livros de estatística. Não acredito que seja necessário colocar a dramatização e o método do incidente a fim de obter proposições para soluções. Os futurólogos (tipo Kahn e Toffler) foram banidos das previsões tratadas, incluindo, no entanto, o velho Urwick, coronel do exército inglês, que aos 88 anos ainda estava vivo, e acredito deva ter agora mais de 90 anos. Pois Urwick, pela sua própria formação, é defensor da previsão de "cenário", de "caixa de areia", o modelo da batalha a vir, mas não das batalhas a vir (wargames). No entanto, no capítulo seguinte, a sistemática de Urwick exposta com clareza mostra como deve ser feito o planejamento.

Passando, portanto, ao capítulo 3, de "estratégia de planejamento", fica claro que o autor acertou em cheio, não havendo necessidade de nenhum reparo fundamental. Detalhes podem ser melhorados numa futura edição, por exemplo, a fusão das leis das sociedades anônimas, pois colocar a nova lei em anexo compliça (p. 215). Também a lei salarial, tendo sido mudada, e mudando, provavelmente, mais algumas vezes, precisa, como diriam os burocratas, ser "agilizada no contexto do livro". A palavra rotatividade em lugar de *turnover* é outra necessidade, ao menos

quando se quer dar um sentido levemente pejorativo. O diagrama de otimização da lucratividade da p. 200 precisa ser virado, pois me parece invertido. Finalmente, na p. 223 há necessidade de rever a proporção ferrovia na URSS relativa à rodovia, no transporte, pois a soma dá 123%. Também considero o pequeno resumo de mercadologia, merecedor de um destaque especial, talvez um capítulo separado, mais longo. Interessante é o fato de o autor falar da estratégia do planejamento, mas não do planejamento estratégico.

O capítulo 4 tem 40 páginas, intitula-se "métodos de programação", mas trata, exclusivamente, do PERT, não incluindo a incerteza probabilística sempre existente e levada em conta por fórmulas especiais.

O capítulo 5 trata da implantação. Fica logo visível que este capítulo tem tudo, de métodos de *layout* até uma descrição de funções de gerências. Resumindo, no caso dos capítulos 4 e 5 deve ser feito pelo autor um reestudo para um eventual alargamento do capítulo para mais um volume, pois certamente valeria a pena.

Trata-se, portanto, de um livro excelente, imenso no seu escopo, que cobre surpreendentemente assuntos dos mais diversos, dando origem a um bom manual, com o defeito de um índice incompleto e de algumas lacunas que, futuramente, serão cobertas, com certeza, pelo autor. □

Kurt Ernst Weil

Dias, Marco Aurélio Pereira. *Administração de materiais: uma abordagem logística.* São Paulo, Atlas, 1983. Brochura, ilustrado, sumário. 532 p.

O livro que no mercado nacional mais se aproxima deste é o de José Carlos Fernandes, *Administração de material, um enfoque sistemático,* de 1981. Não há livro traduzido que possa cobrir os mesmos vastos assuntos da obra de Marco Aurélio Pereira Dias. Portanto, estamos frente a uma obra que não tem concorrência, e para a qual, só por este motivo, deve estar assegurado sucesso comercial.

Diversos fatos positivos caracterizam esta obra:

1. Cobre toda área para um curso de 60 a 90 horas/aula de administração de material e de logística.
2. Tem inúmeros exemplos práticos resolvidos e no fim do capítulo apresenta questões e exercícios não resolvidos.
3. Evita, a não ser em pouquíssimos casos, problemas que exigem conhecimentos matemáticos superiores ao nível colegial.
4. A impressão é boa, clara e as figuras são abundantes, quando necessárias (não há figuras e fotos desnecessárias para encher páginas).
5. Tratando-se de uma obra de logística resume com desembaraço a interrelação entre administração de material, finanças, vendas, distribuição etc. Isso era de se esperar pelos títulos do autor, economia com pós-graduação em engenharia econômica e especialização em administração de empresas.

O livro tem sete grandes capítulos, alguns com a extensão suficiente para se transformar em livros. São os seguintes:

Capítulo I: Introdução
Capítulo II: Dimensionamento e controle de estoques
Capítulo III: Armazenamento de materiais
Capítulo IV: Movimentação de materiais
Capítulo V: Administração de compras
Capítulo VI: Distribuição e transporte
Capítulo VII: Computadores na administração de materiais.

O primeiro grande defeito do livro consiste em não apresentar índice remissivo. Faz falta, quando se procura cobrir, em mais de 500 páginas, tantos assuntos ligados à área. O segundo grande defeito: a bibliografia não é geral e encontra-se no fim de cada capítulo, o que provoca repetição. Por exemplo, a bibliografia do capítulo IV é idêntica linha por linha à do capítulo III. Além disso, não é aconselhável colocar numa bibliografia (repetida duas vezes) *"Revista Transporte Moderno*, diversos". Na realidade, transita na revista em questão um tal número de dados, explicações etc., que qualquer estudioso da área gostaria de saber onde poderia colher mais dados — e o autor o frustra nessa pesquisa. Como exemplo, dou os Hoverpallets da p. 272, que o autor introduz como pesquisa da Clark e da General Motors, sem citar especificamente na bibliografia ou em nota de rodapé de onde veio a figura 4.32, com três gráficos, que certamente não são de pesquisa original do autor. Além de tudo, na falta de uma fotografia e descrição completa, não sei como a bomba de ar comprimido acompanha a Hoverpallet. Tal como aconteceu no capítulo final com a IBM, o autor deveria ter pedido autorização a Clark ou a General Motors para reproduzir um folheto deles.

Um grande defeito de um livro de administração de materiais que nunca pode ser criticado é o excesso de matéria existente, que deve ser apresentado. Esta obra fez muitas escolhas, e na opinião do resenhista umas acertadas outras não. Infelizmente, quando a cobertura do assunto é fraca, o autor outra vez não recorre à bibliografia para que o leitor interessado, estudioso ou prático da indústria possa formar seus próprios conhecimentos. Assim, na p. 339 temos o título "Análise de valor". Mas o assunto coberto no capítulo é a engenharia econômica, enquanto a análise de valor fica (mal) apresentada, com lacunas em uma página e meia. Miles da General Eletric deveria estar na bibliografia, mas não se encontra. Exemplos de *value analy-*