

EDITORIAL

Nenhum regime ou ideologia política pode, por si só, deslocar a pobreza de espírito de um povo. Ela se desloca pelo sentimento de solidariedade, comprometimento e busca de um bem-estar comum.

Quem se propõe a entender o sucesso japonês de gestão industrial, desenvolvimento tecnológico e crescimento econômico certamente vai cair nas armadilhas das contradições da Terra do Sol Nascente. Mas, com certeza, terá no **fator qualidade** uma segura explicação para muito desse sucesso.

Nenhum país do mundo comprometeu-se de tal forma com a qualidade dos produtos a ponto de colocá-la como uma estratégia competitiva nacional, mesmo que isto tenha, paradoxalmente, custado muito da chamada qualidade de vida desse povo. É que o Japão entendeu o reflexo em nível macro daquilo que Deming insistia em nível micro. A leitura japonesa para "qualidade é custo" de Deming foi "qualidade é investimento"... investimento internacional e poupança de investimento doméstico!

Mas nem todas as nações conseguem perceber que economia do consumo não é economia do desperdício e que por trás de todo sucesso econômico existe uma estratégia bem pensada, compreendida e socialmente aceita de engajamento empresarial e privado. Como todo bom especialista em tecnologia da informação acaba mais cedo ou mais tarde aprendendo, as nações também devem acabar percebendo que é impossível pensar-se em organizações isoladas de suas relações com outras organizações e seu público e que todos estamos no mesmo cadinho quando pensamos globalmente.

O Japão foi capaz de entender esta verdade e transformá-la em atributos de qualidade, o que significou repensar a distribuição de papéis e atividades de todas as organizações envolvidas em redes e cadeias de valor. E daí, a importância da estrutura informal dos grandes conglomerados proscritos pelas forças de ocupação — *zaibatsu* — na formação das grandes parcerias do presente — *keiretsu* — onde a disciplina e o respeito feudal — *gambato* — orientam-se pelo Budismo e pelo Confucionismo, garantindo um engajamento social focado na qualidade como investimento competitivo.

Qual povo, hoje, está disposto a sacrificar conscientemente uma geração de indivíduos na busca de um ideal comum como fez o Japão? Quais organizações estão conscientes e dispostas a investimentos de longa maturação e a repensarem a sua distribuição de ganhos na formação de um quadro de funcionários e dirigentes alinhados com a cultura da qualidade? Que funcionários e dirigentes estão dispostos conscientemente a sacrificarem os benefícios de hoje para uma melhor qualidade de vida futura?

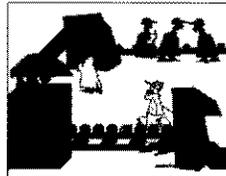
Com honrosas e nem sempre justificadas exceções, o cidadão japonês é socialmente "enquadrado" e financeiramente pobre para os padrões de acumulação ocidentais, mas respira uma nação que se reconstrói com base em dois paradigmas da qualidade: fazer as coisas certas da primeira vez e melhorar continuamente — *kaizen* — mesmo que seja necessário reprojeter tudo. E o detalhe desse último paradigma, os apóstolos dos programas de qualidade total parecem até agora não haver compreendido.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da RAE

RAE

VOLUME 34
NÚMERO 6
NOV./DEZ. 1994

RAE EXECUTIVA



POR QUE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE FALHAM? 6

José Teles Jr.

Quais as causas de insucesso em programas de qualidade? Este artigo analisa situações reais e oferece sugestões de superação.

Which are the failure causes in quality programs? This article analyses actual situations and offers suggestions to overcome them.



ESTRUTURA VERSUS ESTRUTURA: O CASO JAPONÊS 12

Gilmar Maziero

A "estrutura de castelos" das empresas japonesas reflete vários aspectos culturais e administrativos da sociedade japonesa.

The "castle structure" of the Japanese companies is a reflection of various cultural and administrative aspects of the Japanese society.

RAE ARTIGOS



SISTEMA DE CUSTOS COM BASE EM ATIVIDADES: UMA EVOLUÇÃO DAS FILOSOFIAS DE PRODUÇÃO E DE CONTABILIDADE 20

José Augusto Volga da Costa Marques

Uma nova ótica na composição dos custos e análise de seus efeitos sobre a estrutura de custos da empresa.

A new vision in composition of costs and analysis of its effects in the cost structure of firms.



OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E AS MODERNAS TENDÊNCIAS DA TECNOLOGIA E DOS NEGÓCIOS 33

Maurício Prates de Campos Filho

Uma visão gerencialista dos Sistemas de Informação, enfatizando sua importância na competitividade das organizações e indicando como elas são influenciadas pelas modernas tendências dos negócios e da tecnologia.

The Information Systems, from a management point of view, their importance on the organizations competitiveness and how they are influenced by technological and business modern trends.