

RESENHAS

EXCELÊNCIA NA MANUFATURA

(Just-in-Time, Qualidade Total, Envolvimento Total das Pessoas).

Tradução do inglês *Attaining Manufacturing Excellence*, Dow Jones-Irwin, 1987, por Cecília Fagnani Lucca e Feres Sabbag Neto.

ROBERT W. HALL. São Paulo, IMAM, 1988, VI / 255 págs.

Por Kurt Ernst Weil

Professor Titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Como professor de administração da produção e operações industriais, o resenhista se encontra há alguns anos confrontando-se com a necessidade de permitir aos alunos, participantes de cursos pós-graduados e especiais, a discussão racional da diferença entre procedimentos ocidentais e os desenvolvidos pelos japoneses para aumentar sua produtividade. Acredito que com este livro e mais *A estratégia para o sucesso competitivo*, Imai, IMAM, o meu problema e o dos meus colegas esteja resolvido – temos em português a leitura suplementar ideal para criar idéias novas, que possam ser discutidas em seminários e aticem o ímpeto de discutir.

O livro em questão tem excelente impressão, mas uma quase ausência de margem (papel é fator encarecedor) limita algo o bom aspecto gráfico.

O índice é o seguinte, resumidamente:

1. A estratégia vazia
2. A filosofia da manufatura que acrescenta valor

3. Qualidade total, uma questão de detalhe
4. Manufatura *Just-in-Time*
Apêndice: A organização do local do trabalho
5. Conseguindo o efeito da automação sem despesas
6. Conseguindo o envolvimento total das pessoas
7. Sincronização da empresa.
Fabricar para encomenda e estoque.
Balanceamento.
Sistemas de Contabilidade de Custo.
Balanceamento.
8. A fábrica externa, fornecedores
9. Entrega aos consumidores, a força do marketing
10. Reformulação permanente

O que o autor entende pelo termo "Excelência na manufatura"? Ele mostra a Divisão de Vancouver (Washington) da H.P., que em quatro anos conseguiu os seguintes resultados:

- Expedição: mais 20%
- Mão-de-obra: menos 30%
- Espaço: menos 40%
- Inventário de material em processo: menos 82%
- Refugo e retrabalhos: menos 30%

Então é possível perguntar: trata-se de uma obra sobre simplificação e redução de custos de trabalho? A resposta seria sim, deixando de lado a parte da filosofia de produção empregada no conceito japonês. Sendo um livro que parte do pressuposto de que para se simplificar é preciso saber trabalhar, e para se reduzirem custos deve-se entender o processo de manufatura – fica claro que não é um livro para principiantes; é, antes de tudo, uma abertura de horizonte para a "velha guarda" ocidental (*"A Guarda morre mas não se rende"* – Batalha de Wa-

RESENHAS

terloo, 1815) contra as idéias avassaladoras orientais – entre as quais, a "flexibilidade" é, na opinião deste resenhista, a melhor – flexibilidade de linha, de pessoal e de recebimento de material. Ora, os sindicatos são contra isso, pois insistem em especificação exata dos cargos: torneiro, ajustador, montador, electricista, pintor, etc. A abolição dessa especificidade permite o funcionamento de linhas de produção em U, que possam trabalhar com as mais diversas cargas, conforme o número de "operários" que estão nela, fazendo todos de tudo. Os nossos "programadores e planejadores" estão contra o grau de liberdade dado aos operários na escolha, pelo sistema Kanban, do que fazer em seguida; as propostas sobre melhoria de produtividade e qualidade vindas dos CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) atingem o sentimento de responsabilidade e autoridade de superiores. Portanto, há uma considerável resistência à mudança e, outrossim, o Joaquim da Silva, o Fritz Schmidt, e o John Smith não são nenhum Kazuo Takahashi, que pode olhar para séculos de submissão e dedicação na luta contra um ambiente hostil. Exceto a IBM nos EUA, quem mais no mundo ocidental poderia introduzir canções em louvor da empresa e de seu fundador, a não ser a empresa japonesa? Quem mais, a não ser o japonês, como descrito por Athos e Pasquale (*A arte gerencial japonesa*), se sentirá envergonhado se voltar cedo do serviço (o chefe não precisa do serviço dele) e ali permanecerá, mesmo não fazendo nada? No Japão, fazer duas horas extras sem pagamento, para trabalhar no CCQ, é uma honra; e no mundo ocidental, com seu lazer (nos EUA) ou com seu transporte lento e demorado (Brasil), é uma punição a ser evitada. Então deve-se pagar a associação de funcionários em grupos de trabalho normalmente pelo sistema total ou usualmente pelo velho método do tempo do TWI, de uma hora dada pela empresa e uma hora dada pelo empregado no fim da tarde. Não deve ser, no entanto, esquecido que existe o prêmio CANON, empresa que paga as melhores idéias com prêmios consideráveis em dinheiro.

Gostei do livro. A meu ver, ele está cheio de ensinamentos valiosos e úteis. Meu espírito, ou melhor, meu senso de humor, não percebe graça na página 45, onde o autor

diz: "As figuras 3-1 e 3-2 são tediosas, a ponto de entorpecer, mas esse é o seu objetivo. Elas indicam a disciplina integradora e o tipo de liderança ... menos oba-oba e mais desenvolvimento gradual".

A figura 3-2 deveria ser aumentada e impressa em cores; melhoraria, em lugar de tédio, o entendimento, em lugar de disciplina, criatividade. Mas isso são pequenas falhas em um livro que é excelente. Mais uma vez, para alguém treinado em diagramas homem-máquina, interferência, amostragem do trabalho, etc., é estranho agüentar um gráfico homem-máquina do tipo do da figura 5-2 (p. 119), pois há, nesse sistema flexível, uma extraordinária ociosidade máquina, característica, por sinal, de certos tipos de JIT. Além disso, a técnica do gráfico é falha, pois inclui um só ciclo. Interessam sobremaneira "as virtudes do equipamento barato" (p.122).

Como professor de administração de material, recomendo muito a leitura das páginas 190 a 195, com sua demonstração gráfica de métodos de montagem, produção e compras, e da teoria de fornecedores externos (pp.203-225). O capítulo sobre custo desaponta, pois não mostra nenhum sistema surpreendentemente novo em uso no Japão. Mas quem vai querer tudo? As propostas da página 200 sobre rateio de custos fixos são de difícil execução (número de transações produtivas).

No entanto, de uma maneira geral, é o primeiro livro que menciona a orçamentite aguda – doença reconhecida pela primeira vez, no Brasil, por este resenhista – também em outros países, com punição para quem fica acima ou ABAIXO (!) do orçamento. O vírus da orçamentite entrou no organismo empresarial pela facilidade de modificar orçamentos em terminais de computador, resultando, na fase terminal, em empresas que fazem orçamentos como fim, e não como meio. O VÍRUS SE TRANSFORMA MUITO, MAS sobrevive mesmo a muitas consultorias, para reaparecer como transmigrador em telex e telefax. Mas é aqui, então, que os princípios de excelência em manufatura são recomendados (p. 241); para nós, dão excelentes idéias. Gostei demais, é um livro para dizer "por que *eu* não falei isso?". □