

Da Obsessão Pelo Planejamento do Japão À Reengenharia Americana

Durante a década de 1970 / 1980, o Japão viveu seu momento de glória na Gestão Empresarial, afastando-se da imagem de "imitador a baixo custo" para se impor através da Qualidade. Nesse período o mundo conheceu o "Kaizen", o "Kanban", o "Just-in-Time" e os "Círculos de Qualidade", matéria suficiente para uma obsessão duradoura do Ocidente pelas práticas empresariais japonesas. Em 1973 o primeiro choque petrolífero abalou as economias desenvolvidas, mas as inovações vieram de todo o lado no exterior como o microprocessador em 1971, a fibra óptica em 1972 e o scanner em 1973. Todos esses produtos acabaram permitindo certa supremacia a tudo o que é pequeno, ágil e interativo. A IBM não se poupou, uma das maiores empresas do mundo acabou perdendo mercado, enquanto empresas médias como a Apple, a Microsoft e a Intel preparavam, nas garagens de suas casas, uma nova Revolução Industrial. Nas empresas americanas e europeias, era uma época em que os mais importantes tentavam agilizar as estruturas de suas organizações, através de métodos participativos como o "orçamento de base zero" e por exemplo. Porém, quem realmente inovou nesse período foi o Japão, um país destruído pelo fogo nuclear e penalizado durante muito tempo pela imagem negativa dos seus produtos baratos e de péssima qualidade. É preciso render-se e evidenciar de que os japoneses aprenderam e, paradoxalmente, foram dois americanos - Edwards Deming e Joseph Juran - que lhes transmitiram este culto da qualidade, que não conseguiram vender aos seus compatriotas. Deming tinha planejado uma cruzada baseada no método PDCA: primeiro planejar; segundo realizar; terceiro examinar os resultados; quarto continuar ou corrigir. O passo da Qualidade visto como uma viagem e não como um objetivo permitiu aos japoneses integrá-lo como melhoria contínua, a qual eles batizaram de "kaizen". Outras inovações exóticas vieram na mesma leva, como o "just-in-time" (produto à granel medida das necessidades), associado aos diversos zeros (estoques, prazo, defeitos, etc.). E qual era o principal objetivo dos japoneses? Destruir as fábricas que produziam avarias, acidentes, greves, desperdícios e poluição. O modelo foi introduzido na Toyota pelo engenheiro Taiichi Ohno e as suas ideias são conhecidas como a produção em fluxos contínuos, o "kanban" (cartões que acompanham os produtos com as encomendas do cliente) e o "jidoka" ou auto-ativação da produção. Por tudo isso foi um período em que os japoneses passaram a exercer sobre a Europa um verdadeiro fascínio, tornando-se mais tarde o centro da admiração do mundo ocidental. Da Excelência Administrativa Japonesa à Reengenharia Americana. Na década seguinte os estudiosos em Gestão Empresarial pretendiam conduzir as empresas rumo à excelência, embora muitas organizações citadas como modelo acabaram se tornando maus exemplos. O segundo choque do petróleo - da Revolução Iraniana - acabou colocando tudo na "estaca zero". Nessa época as organizações procuravam um ponto de referência. Apenas uma única coisa era previsível: não se conseguia mais prever o futuro. Os especialistas em estratégia passavam por um mau bocado, sem poder planejar nem encaixar a Gestão Empresarial em matrizes. O que não significava que os "gurus" em Gestão tinham desaparecido. Neste período falava-se muito da obra de Mintzberg sobre as estruturas mentais dos Gestores Empresariais e como estes empregavam seu tempo. Mas, também se falava da teoria das vantagens competitivas de Michael Porter. Este professor de Harvard inventou um vasto método de análise setorial que abrangia fornecedores, clientes, produtos de substituição, etc. - mas que esquecia os aspectos financeiros e humanos da empresa. Nos anos seguintes, dois terços das empresas citadas por Porter (Atari, Avon, IBM, People Express, Wang, etc.) sofreram enormes transformações ou mesmo desapareceram do mapa. Para Michael Porter as novas empresas excelentes eram as que conseguiam mudar e melhorar.

Sobre o Autor

Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comércio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administração em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de "Gestão Empresarial" e atualmente ministra palestras e treinamentos "in Company" nas áreas de Marketing, Administração, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementação pedagógica. Contatos: jcss_sc@click21.com.br (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 www.profigestao.blogspot.com <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8>