

MASAYUKI NAKAGAWA

Sistemas de produção japoneses copiados no resto do mundo

INTRODUÇÃO

Embora alguns costumes e até mesmo algumas características estruturais que prevalecem em organizações japonesas sejam, de certa maneira, diferentes dos que podem ser observados em outros países, a chamada “singularidade japonesa” tem sido exagerada devido à confusão entre as práticas formais e informais.

Como resultado de milhares de anos de desenvolvimento histórico, de forma isolada do resto do mundo, o Japão desenvolveu uma sociedade que é, decididamente, homogênea, em comparação com outros países, especialmente os EUA. Essa homogeneidade em termos de raça, língua, cultura e estilo de vida facilita o estabelecimento de ligações informais entre

MASAYUKI NAKAGAWA é professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP e autor de, entre outros livros, *Gestão Estratégica de Custos (Atlas)* e *ABC-Custeio Baseado em Atividades (Atlas)*.

os indivíduos no Japão. Especialmente em organizações onde os indivíduos trabalham juntos e continuamente, por um longo período de tempo, costumes informais exercem um poder muito maior sobre seus membros do que o sistema formal que regula suas atividades diárias nas organizações.

Ao observarem as burocracias existentes na administração pública e nas grandes organizações do Japão, equipadas que são com extensivos sistemas formais de administração, alguns estudiosos assumem erroneamente que estes sistemas explicam, indistintamente, o real funcionamento de todas as firmas japonesas. Essa mesma observação se aplica também, em muitos casos, aos sistemas de produção japoneses.

B

r

a

J

s

a

i

p

l

ã

o



SISTEMAS DE PRODUÇÃO JUST-IN-TIME (JIT) E TOTAL QUALITY CONTROL (TQC)

Por volta dos anos 60 ocorreu no Japão um extraordinário crescimento da manufatura por processo contínuo, especialmente em indústrias como a do aço, petróleo e produtos químicos. Esse período foi caracterizado pela alta demanda por produtos fabricados em massa, e a demanda por produtos diversificados não era tão grande como nos dias atuais.

Por volta dos anos 70, as indústrias japonesas que operavam com linhas de montagens e que produziam uma certa variedade de produtos, em volumes considerados médios e pequenos, começaram a sentir inúmeras dificuldades para continuar competitivas. Por exemplo, nos anos 60, os automóveis japoneses eram todos muito parecidos porque eram produzidos em massa, mas atualmente os automóveis são tipicamente produtos múltiplos, produzidos em pequenos volumes.

A melhoria dos métodos de produção com a ajuda de recursos eletrônicos, especialmente robôs industriais e sistemas de controle numérico, tornou possível a produção de produtos múltiplos de alta qualidade e a custos competitivos. Entretanto, não se deve esquecer que esses resultados se devem, também e especialmente, ao sistema Just-in-Time de produção desenvolvido pela Toyota. Na verdade, esse sistema foi desenvolvido juntamente com o sistema Total Quality Control, para a busca da excelência na manufatura.

Embora algumas pessoas tenham entendido que o sistema Just-in-Time de produção, em seu estágio inicial, fosse um sistema de se reduzir a zero os inventários e estoques de produtos em processo, na verdade o sistema tem como propósito fazer com que a organização adquira ou produza exatamente só o que for necessário para atender as encomendas dos clientes internos e externos e para ser entregue somente no local e momento da necessidade.

KAIZEN E ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS

Os sistemas de produção Just-in-Time e Total Quality Control, entretanto, só se

tornarão úteis aos objetivos de excelência na manufatura das organizações que desejam competir com sucesso no mercado global se estas conseguirem internalizar, previamente, entre seus trabalhadores, os conceitos de Kaizen (ou contínuo aperfeiçoamento) e de eliminação de todas as formas de desperdícios, tais como inventários de matérias-primas e de produtos em processo, atividades e produtos que não adicionam valor e que não atendem às expectativas e necessidades dos clientes internos/externos, consertos e substituições de produtos/serviços devolvidos pelos clientes internos/externos, etc.

Diferentemente da prática das "caixas de sugestões", o Kaizen, que significa contínuo aperfeiçoamento, é uma nova filosofia de vida, que ultrapassa os limites físicos da organização e passa a integrar não só a vida profissional de seus membros, como também a sua própria vida pessoal. O Kaizen e a preocupação pela eliminação de todas as formas de desperdícios constituem os alicerces de uma verdadeira filosofia de excelência empresarial.

A única maneira, entretanto, de uma organização voltada à manufatura de produtos e serviços tornar-se de classe mundial é a implantação dos sistemas de produção Just-in-Time e Total Quality Control, após o tecido de sua cultura organizacional ter absorvido, adequadamente, os conceitos e as práticas do Kaizen e da eliminação de todas as formas de desperdícios, os quais, por sua vez, só serão viabilizados em um clima organizacional, em que prevaleça o envolvimento e o efetivo compromisso de seus membros.

ENVOLVIMENTO/ COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS

Na medida em que o sucesso ou o fracasso da implantação dos sistemas de produção Just-in-Time e Total Quality Control só depende do comportamento e atitude de seus membros, torna-se de fundamental importância efetuar-se, preliminarmente, o diagnóstico do clima e cultura existentes nas organizações interessadas em tais sistemas.

O envolvimento/comprometimento das pessoas baseia-se em uma cultura organizacional de mútua confiança com responsa-

bilidade (*accountability*) e trabalho em equipe (*teamwork*), na qual as pessoas interagem intensamente, para reconhecer, definir e resolver os problemas da organização.

Muitas vezes, especialmente no início da introdução desses conceitos nas organizações, assumia-se que o envolvimento/comprometimento das pessoas não passava de mais um programa de treinamento, tal como já havia ocorrido em um passado recente com os programas de sugestões, círculo de controle de qualidade, etc. O envolvimento/comprometimento das pessoas pode, obviamente, incluir estes e outros programas, mas, na verdade, inicia-se com eles um processo de profundas mudanças comportamentais nas organizações.

Porém o envolvimento/comprometimento das pessoas, para a implantação com sucesso dos sistemas de produção Just-in-Time e Total Quality Control, é muito mais amplo e profundo do que se pode imaginar à primeira vista. É estilo gerencial e uma atitude proativa e permanente que permeia todos os grupos de trabalho de uma organização, de tal maneira que cada pessoa do grupo passa a trabalhar para melhorar o desempenho global da mesma, em termos de lucros e de retornos estratégicos. Essa é uma nova visão de negócios das organizações, tanto em termos de operação de seus inúmeros processos, como de mensuração de seus respectivos desempenhos.

CÓPIA DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO JAPONÊSES

Algumas facetas das práticas de gestão desenvolvidas na Toyota, de onde, geralmente, são copiados os sistemas de produção japoneses, estão ideologicamente relacionadas com a singularidade dos costumes, cultura e relações de trabalho praticadas no Japão.

Na Toyota, busca-se, continuamente, através do sistema de produção Just-in-Time, obter, manter ou reconquistar a sua competitividade, ao nível de manufatura de classe mundial (World Class Manufacturing - WCM).

O grande risco de se copiar sistemas japoneses de produção está no fato de que, muitas vezes, copia-se apenas a metodologia, o *software* ou a máquina, quando, após inúmeros casos de sucessos e de fracassos, tem-se constatado que os sistemas de manufatura que obtêm sucesso são os que estão migrando, conceitualmente, da era industrial para a era do conhecimento, concentrando seus esforços de treinamento e de investimentos nesta última área.

Copiar, portanto, apenas e simplesmente os sistemas japoneses de produção enquanto metodologia, conjunto de técnicas ou até mesmo *softwares* é permanecer, ainda, na era industrial, com todos os riscos de investimentos sem retornos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as características de diversidade de raças, costumes, línguas e estilos de vida, que prevalecem há centenas de anos nos países ocidentais, e considerando, ainda, que estamos começando a viver a era do conhecimento, a eventual cópia de sistemas japoneses de produção, se este for o caso, deve ser acompanhada, ou até mesmo precedida, das cautelas e salvaguardas que assegurem o sucesso de sua implantação. Dentre elas se destacam o envolvimento e o comprometimento muito consciente e voluntário das pessoas da organização, tanto do pessoal do chão de fábrica, como também e, especialmente, do pessoal do chão do gabinete do principal executivo e sua equipe.

BIBLIOGRAFIA

- BLACKBURN, Joseph D. "The New Manufacturing Environment", in *JCM*, edited by Barry J. Brinker et alii, Summer 1988.
- DILWORTH, James B. *Production and Operations Management - Manufacturing and Nonmanufacturing*. Toronto, Random House, 1989.
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo, Atlas, 1994.
- NODA, Kazuo. "Big Business Organization", in *Modern Japanese Organization and Decision Making*, edited by Ezra F. Vogel. University of California Press Los Angeles, 1975, pp. 115-45.
- SAKURAI, Michiharu, "Target Costing and How to Use it", in *JCM*, edited by Barry J. Brinker et alii, New York, Summer 1989.