

pítulo. Conseqüentemente, é um livro que se pode indicar, com prazer, para cursos de produção de nível médio, superior, de pós-graduação em administração de empresas, e de especialização em cursos de engenharia. ■

Kurt E. Weil

Planejamento empresarial

Por Russel L. Ackoff. Trad. de Marco Tulio de Freitas do original norte-americano **A concept of corporate planning**. Wiley, 1970. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. 126 p. + XII. Ed. il. Bibliografia e índice analítico.

O título em inglês dá sem dúvida, uma melhor visão da obra: **corporate planning**, ou seja, planejamento de grandes empresas (**corporations**) não só de empresários, que incluem desde o vendedor por conta própria, como por exemplo o pipoqueiro da esquina, até o diretor-proprietário de um império fabril. Ainda **concept**, traduzível como **conceito**, dá uma conotação de que é importante localizar no livro a **área conceitual** em prejuízo eventual da área técnica de planejamento. O autor preocupa-se mais com o porquê, em lugar de como, quanto e quando. Assim, por exemplo, tratando do planejamento de materiais e suprimentos, na página 33, com alusão específica a "modelos de fornecimento" ele declara: "Não é de todo incomum as empresas presumirem, mesmo de maneira implícita, que haverá sempre matéria-prima" para dizer, em seguida, que válvulas foram substituídas por transistores, um tipo de sementes por outro — para terminar de novo no

autofornecimento. Na página 47: "Os insumos necessários (...) talvez não apresentem nenhum problema (...) Mas mesmo onde a disponibilidade não for problema, os custos destes suprimentos podem estar sujeitos a mudanças substanciais. Aumentos possíveis podem (...) justificar uma procura de materiais substitutos ou para se considerar a produção da matéria-prima. Os planejadores devem sempre examinar a viabilidade integração vertical na parte de insumos." Assim — agora sem exemplos — ele acaba falando de compras. Nota-se que trata do problema genericamente, não especificamente, como planejar para integrar verticalmente: quais os custos, quais as experiências, por exemplo, da Cia. Souza Cruz (fumo no Brasil) que não se integrou, e a Firestone, que procurou a integração vertical, com resultados negativos, e a Cia. Siderúrgica Nacional (CSN) a que teve resultados positivos. Observa-se, portanto, que em lugar de se aprofundar, o estudo é realizado em bases filosóficas.

Numa apreciação global, pode-se perceber que o autor conseguiu o que está explicado no lombo da capa da brochura — "pode ter sido mais uma filosofia de planejamento do que um guia". Realmente, livros-guia existem muitos, e devido ao seu conteúdo altamente matemático, quase nenhum empresário pode lê-los. Além disso, a utilidade prática de tais livros torna-se muito restrita se levarmos em conta que os recursos materiais e humanos para um planejamento global, e a **longo** prazo faltam muitas vezes ao empresário.

Assim, o primeiro capítulo — A natureza e o conteúdo do planejamento — define conceitos e discute a extensão da divisão do planejamento. Gostei imensamente dessas definições, pois o autor reconhece o alto grau de indefinição, como, por exemplo, quando diz que entre o **tático** e

o **estratégico** existem passagens intermediárias difíceis de se enquadrar.

O tratamento da **adaptação** no planejamento está excelente, pois o autor torna claro que o valor do planejamento não está nos planos que produz, mas no processo de produzi-los e menciona o quinto plano francês citado por Eric Trist que, por sua vez, cita Crozier. Devido a essa passagem lingüística, o plano se torna Plano 5º e, numa tradução incompleta do francês, **cinquième**. Em seguida, continua dizendo que toda a necessidade atual de planejamento provém da falta de administração e controles eficazes, para concluir que o **bom** (destaque meu) planejamento a longo prazo envolve, entre outras coisas: a) descobrir o inevitável; b) determinar como explorá-lo; e c) receber crédito por tê-lo descoberto.

O capítulo 2 — Objetivos e metas — tem uma seção digna de nota sobre Solução de conflitos entre objetivos e os demais capítulos são:

3. Políticas e alternativas de ação.
4. Planejamento de recursos.
5. Estrutura organizacional.
6. Controle.
7. A organização do trabalho do planejamento.

O capítulo sobre controle começa enfatizando a necessidade de informações relevantes e declara, muito sabiamente, que só é possível chegar a alguma conclusão sobre a necessidade de determinada informação caso for testado após sua elaboração. O que demonstra o acerto do método simplificador de O & M, a saber, o teste de uso. Se ninguém usar a informação durante seis meses, ela pode ser eliminada.

Uma pequena nota explica como funciona uma assessoria de planejamento e inúmeros organogramas e fluxogramas completam o livro, que termina citando **A arte da guerra** de Sun Tzu, que viveu de 400 a 320 A.C.: "Com muitos cálculos pode-se vencer; com poucos,

não se pode. Que chances a menos de vitória tem quem não faz nenhum cálculo."

Tendo assim demonstrado, a contento e historicamente, que **meter os peitos** pode dar certo mas na maioria das vezes não dá, Ackoff deu um valiosíssimo livro ao empresário.

As referências à prática são, neste caso, norte-americanas, e os casos contados são apropriados, mas infelizmente o tradutor não colocou exemplos nacionais no rodapé. A tradução é muito correta e agradável. O livro tem muito mais conteúdo do que deixam suspeitar as magras 126 páginas. A impressão é muito clara e nítida, apesar do tamanho das letras ser aparentemente **Concorde** 191 55 letras/9cm. Portanto, a apresentação gráfica e dos desenhos e tabelas acompanha a boa impressão que se recebe deste livro. Em escolas de administração pública e de empresas, em faculdades de engenharia, em planejamento hospitalar, em todas as áreas enfim, onde o planejamento entra de uma ou outra maneira (quantitativamente ou qualitativamente), recomenda-se o livro como leitura. A sabedoria está tão concentrada que é extremamente difícil dar expressão à riqueza de conceitos transmitidos. Se nessa crítica não é possível citar interminavelmente o autor, inclusive porque os direitos autorais proibem tal, ao menos tentei dar a pálida impressão do semblante da sabedoria do autor. ■

Kurt E. Weil

The management of production

J. D. Radford & D. B. Richardson, 2. ed. London, New York, MacMillan, St. Martin Press, 1968. VIII + 320 p., 144 il. bibl. p/cap. Índice remissivo, 36 shillings.

Os autores pertencem ao departamento de engenharia mecânica e de produção do Brighton College of Technology, são engenheiros e têm prática industrial por meio de consultoria em diversas empresas inglesas. O livro foi escrito com a principal finalidade de preparar estudantes para o exame final em administração industrial e igualmente para a análise de sistemas de manufatura. Assim, recomenda-se para estudantes em administração e engenharia. Tem ainda como destino servir de livro de cabeceira para pessoal de controle físico ou financeiro da produção.

O conteúdo do livro acompanha a escola clássica de ensino de administração da produção. Não deve causar dificuldade o uso de uma linguagem técnica inglesa, levemente diferente da norte-americana, pois a terminologia segue o padrão britânico B. S. 3138:1959 do estudo do trabalho. Os 20 capítulos do livro são os seguintes: