

→ REVISTA

GESTÃO EFICAZ

A FRONTEIRA DO CONHECIMENTO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS



**COMO FHC E LULA
COMPROMETERAM AS
FINANÇAS DO BRASIL**

BILHÕES NO LIXO!

UMA PUBLICAÇÃO DA ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL

NÚMERO 05 | ANO 03 | ABRIL 09





A Estação Business School está celebrando neste 2009 o início do quarto ano de atividades educacionais. Começamos em 2006, com cerca de 100 alunos. Hoje nosso corpo discente é de quase 700 alunos diferenciados e continua em expansão. O resultado é, sem dúvida, animador e nos impõe um enorme compromisso: manter o vetor ascendente com a mesma excelência demonstrada até aqui em todas as turmas de CBA, MBA e LL.M. em parceria com o Ibmecc, a melhor escola de negócios do Brasil. Nesses recentes e ainda poucos anos, a Estação implantou muitas inovações. Entre elas, a Dupla Certificação, que permitirá ao aluno do CBA ou do MBA estudar mais 90 horas, entre 10 opções de curso disponíveis, e obter dois certificados - do Ibmecc e da Estação; o Pós-MBA de 120 horas, com a FranklinCovey; os cursos de curta duração da UniGestão, para quem busca atualização de *expertises*; e os *workshops* sobre Liderança, baseados nos princípios dos 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Tudo isso sem falar na Graduação em Administração, cuja primeira turma já está "a todo vapor". Além das aulas e dos *workshops*, a Estação Business School promove ao longo do ano eventos que visam ao *networking* e ao aprimoramento profissional de seus alunos executivos. Já temos dois agendados para este ano: o Fórum Global de Liderança, em julho, e o Tocico, em agosto. O primeiro reunirá em nossa escola grandes expoentes da liderança mundial. O segundo debaterá a Teoria das Restrições (em inglês, TOC, Theory of Constraints), com a presença de executivos globais que implantaram, com sucesso, a teoria em suas organizações. Esta agenda de eventos imperdíveis só não será tão completa quanto desejaríamos porque recentemente faleceu nos Estados Unidos nosso amigo Blaine Lee (*foto*), que em setembro do ano passado proferiu uma das mais cativantes palestras realizadas aqui na Estação e já havia aceitado o convite para participar do Fórum Global, em julho. Uma grande pena, uma enorme perda. Sabemos, porém, que um autêntico líder jamais abandona seus liderados. O legado de Blaine Lee é o melhor exemplo dessa verdade! Sempre nos lembraremos de você, Blaine. E por fim, a todos, uma ótima leitura!

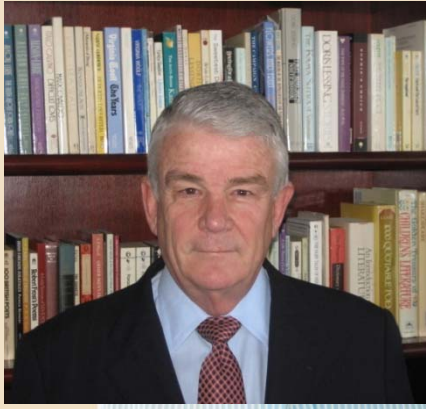
Prof. Judas Tadeu Grassi Mendes**Prof. Manoel Knopfholz**

Foto: Arquivo EBS

Blaine Lee



TOC É ADOTADA PELO GOVERNO DO JAPÃO



Em novembro do ano passado, o Ministério de Territórios, Infraestrutura e Transporte do Japão determinou que as quase 30 mil obras públicas realizadas anualmente no país fossem, a partir daquele momento, programadas com base na Corrente Crítica desenvolvida pela TOC

De tempos em tempos desponta na galáxia corporativa um novo e brilhante astro que ilumina processos, relacionamentos e *modi operandi* (métodos) praticados por empresas em todo o mundo. Alguns desses astros brilham por muito tempo, são quase perenes. Outros são deléveis e acabam sendo ofuscados pela implacável ação de novos agentes mais cintilantes. Não estamos falando, aqui, de CEOs ou de gestores geniais e transformadores. Falamos, sim, de ideias ou teorias inovadoras, desenvolvidas para oxigenar as organizações, tirá-las de impasses aparentemente insolúveis e, dessa forma, mantê-las na corrida sem fim de que todas participam: a da sobrevivência no mercado. Entre as teorias mais recentes, conhecidas por quase todos, estão TQM (Total Quality Management), JIT (Just in Time), Reengenharia e *Downsizing*. É difícil encontrar alguém que nunca esteve “cara a cara” com uma delas nos últimos 10 ou 15 anos. De uns tempos para cá, porém, uma dessas ideias ou teorias que tem recebido olhar cada vez mais atento do universo das corporações é a TOC (Theory of Constraints) - em português, Teoria das Restrições.

Apresentada pela primeira vez há 25 anos pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt, no seu livro “A Meta”, a TOC fundamenta-se, em linhas gerais,

no amálgama de princípios físicos, lógicos e de administração como caminho para que as empresas se mantenham eficazes e competitivas. Não se trata de uma teoria simples à primeira vista, pois reúne saberes de áreas, aparentemente, sem pontos de contato entre si. Mas não é bem assim. Para divulgar seus princípios ao redor do mundo, em 2001 foi criada a TOCICO (TOC International Certification Organization), organização que certifica os profissionais habilitados a implantá-la e a conduzi-la apropriadamente. Desde então a TOC vem sendo aplicada em diversas empresas das mais diferentes áreas, de manufatura a logística, de TI a educação - e até mesmo da vida pessoal.

Em novembro do ano passado, o Governo do Japão adotou oficialmente a TOC. O Ministério de Territórios, Infraestrutura e Transporte do país determinou que as quase 30 mil obras públicas realizadas anualmente em seu território fossem, a partir daquele momento, programadas com base na Corrente Crítica desenvolvida pela TOC. Para aqueles que a apóiam, o fato de o governo de um país rico como o do Japão adotar os princípios da teoria é uma demonstração indiscutível de que ela é mesmo eficiente. No Brasil há vários agentes corporativos defensores da TOC. Um deles é o engenheiro químico argentino Guillermo Taylor,

MBA pela Florida International University, consultor e ex-executivo da Coca-Cola mundial. Radicado em Curitiba, “Bill”, como é mais conhecido, tem boas histórias para contar de seus 36 anos com a Coca-Cola no mundo.

Nos últimos anos, Bill Taylor tem dedicado grande parte de seu tempo para mostrar às empresas o quanto elas podem ser melhores se observarem as vantagens da Teoria das Restrições. Como professor-convidado da Estação Business School e como membro do Comitê Executivo do Conselho de Administração Mundial da TOCICO, o executivo está empenhado em organizar a “Conferência TOCICO Curitiba 2009”, a ser realizada em agosto nas instalações da escola, que, cabe destacar, já está em processo de adoção da Teoria das Restrições. Na entrevista a seguir, ele nos dá mais detalhes sobre a TOC e, também, sobre o evento que está organizando.

Revista Gestão Eficaz – O que é a TOC?

Bill Taylor – A TOC, ou Teoria das Restrições, é um sistema geral que ajuda os negócios na determinação de “o que mudar? (nem tudo está arruinado)”, “para o que mudar? (quais são as soluções simples e práticas)” e “como causar a mudança? (superando a resistência inerente à mudança)”.

RGE – Em que pontos ela se mostra melhor do que outras teorias já empregadas pelas empresas?

BT – A grande maioria das outras teorias tem foco redutivo. O *downsizing*, por exemplo, reduz o número de pessoas. A reengenharia também terminou sendo um sinônimo de demissões. A TQM busca a redução da variabilidade em forma geral, com foco na redução de custos. JIT ou Lean procuram a redução dos inventários. Ou seja, a grande maioria das teorias de gestão na moda do final do milênio passado focavam na redução de custos, despesas operacionais e inventários. A TOC se foca no aumento de fluxo, em particular no aumento de fluxo de valor agregado, conhecido na TOC como “ganho” ou “truput”. A TOC é holística e considera as empresas e cadeias de suprimento como sistema. E o aumento do volume e velocidade de fluxo de valor vem da correta gestão dos gargalos do sistema, porque normalmente é um só gargalo que limita esse fluxo. A superioridade da TOC foi demonstrada numa pesquisa científica comparativo de várias teorias de melhoria, feita entre 2003 e 2008 pela Sanmina Corporation, uma indústria de manufatura de eletrônicos e uma das 200 maiores empresas dos Estados Unidos. Eles puderam demonstrar com validade estatística que Lean é aproximadamente cinco vezes mais eficiente que 6 Sigma na melhoria de lucratividade, e que o uso de TOC antes de Lean e 6 Sigma melhora os resultados de Lean em oito vezes, e os de 6 Sigma em 40 vezes. Isso acontece porque a TOC foca a melhoria no gargalo de fluxo de valor da empresa, ou seja, na restrição. A abordagem de senso comum da TOC adicionalmente tem um impacto dramático no aspecto humano. Tenho aqui uma carta típica de um usuário japonês da TOC. Nela está escrito: “Com certeza estou surpreso e feliz com o aumento do lucro em tão pouco tempo. Mas muito mais importante para mim é o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. Trabalho em equipe e motivação se expandindo amplamente por

TABELA: Casos de aplicação de TOC / Alguns resultados obtidos com Corrente Crítica

EMPRESA	ATIVIDADE	ANTES	DEPOIS
	Montagem e Design de Satélites	A montagem e teste da antena era a restrição	A montagem e o teste da antena não é mais a restrição do sistema. A produtividade aumentou 64% no satélite seguinte, e depois aumentou 25% no satélite subsequente
	Reparo de motores	Produção de 40 motores por mês. Tempo de ciclo de peças de 4 semanas.	Aumento na produção de 23% (50+ motores/mês). Redução 16%-26% no tempo de giro. Tempo de ciclo de peças de 2,5 semanas. Aumento de 25% no truput de peças
	Desenvolvimento de novos produtos	6 câmeras lançadas em 2004. 1 câmera lançada durante a primavera. 1 das 6 câmeras foi lançada no prazo.	15 câmeras lançadas em 2005, com despesas com P&D 25% menores. 7 câmeras lançadas durante a primavera. Todas as 15 câmeras foram lançadas no prazo.
	Produção de plataformas submarinas	A engenharia de design durou 15 meses. A engenharia de produção levou 9 meses. Fabricação e montagem levaram 8 meses	A engenharia de design dura 9 meses. A engenharia de produção leva 5 meses. Fabricação e montagem levam 5 meses com melhoria de 22% na produtividade da mão-de-obra.
	Desenvolvimento de produtos farmacêuticos	Em 2005, a taxa de conclusão era 5 projetos/trimestre. 55% dos projetos entregues no prazo.	Em 2008, completaram-se 12 projetos/trimestre. 90% dos projetos no prazo, com os mesmos recursos.
	Manutenção de fábrica	Os projetos de conversão de caldeiras levaram 300-500 dias.	Os tempos de ciclo foram reduzidos para 120-160 dias. Economia de \$13,4 milhões. Em 2007, primeiro ano da adoção de corrente crítica, houve redução de 10%-33% na manutenção e upgrade de projetos. Em 2008 conseguiram-se uma redução adicional de 5%-33% no tempo de ciclo
	Montagem de sistemas automotivos	70% dos projetos estavam atrasados. Horas extras e terceirização elevadas.	Atrasos reduzidos em 50%. 63% de aumento de produtividade. 15% mais projetos completados.
	Reparo e revisão veículos militares	Ciclo de tempo do reparo (CTR) para o MK48 era de 168 dias. CTR para o LAV 25 era de 180 dias. CTR para MK14 era de 152 dias. CRT para LAVAT era de 182 dias	CTR para MK48 é de 80 dias. CTR para o LAV25 é de 124 dias. CTR para MK14 é de 59 dias. CRT para LAVAT é de 122 dias.

Fonte: Realization Project Flow www.realization.com

toda a empresa. Eu sempre almejei que nossa companhia fosse desse jeito.”

RGE – *Qual o momento mais apropriado para a implementação da TOC?*

BT – Qualquer momento é apropriado. O que define é a postura dos acionistas e executivos da empresa. O momento menos apropriado é quando todos acham que a coisa está boa. Eles escutarão atentamente e com interesse, mas não farão nada. É bem mais fácil quando a empresa está em crise e há um senso de urgência que se não for feito nada a empresa estará em perigo. O momento mais apropriado para implementar a TOC é quando há consenso entre acionistas e executivos que existem grandes oportunidades e todos estão frustrados por não poder aproveitá-las.

RGE – *O que é necessário para que a TOC dê resultados positivos?*

BT – A TOC normalmente dá resultados rápidos e surpreendentes em qualquer circunstância. As ferramentas de Contabilidade de *Throughput*, Tambor Pulmão e Corda, Corrente Crítica e Ressuprimento do Consumo Real corretamente aplicadas nos gargalos físicos e lógicos do sistema produzem resultados imediatos. Já para criar um empresa lucrativa e perene, com cultura de melhoria contínua, é necessário que diretoria e acionistas elaborem uma árvore de Estratégia e Táticas e comuniquem a árvore a todas as pessoas da empresa.

RGE – *Quanto tempo isso leva?*

BT – Aplicar as ferramentas TOC num departamento ou função leva um par de meses se tiver o apoio explícito da diretoria. Já para criar uma companhia lucrativa e perene, com cultura de melhoria contínua, demorará de dois meses a dois anos, dependendo do tamanho e da complexidade da empresa, além do comprometimento de acionistas e diretores.

RGE – *A TOC funciona apenas em empresas?*

BT – Não. Desde sua criação há mais de 25 anos, a TOC tem sido aplicada na educação, saúde, defesa, governo etc. Qualquer sistema que envolva a interação de pessoas, conhecimentos, produtos ou serviços pode ser melhorado pela TOC. O que muda é a relação entre meta e condições necessárias de sucesso. Por exemplo, para uma empresa com

objetivo de lucro, a meta é satisfazer os acionistas (ganhar dinheiro), no entanto satisfazer os mercados, satisfazer os funcionários, satisfazer os parceiros e satisfazer a comunidade são condições necessárias de sucesso. Já no governo a meta é satisfazer a comunidade, e os demais objetivos, como satisfazer os funcionários, ganhar dinheiro, satisfazer os parceiros etc., são condições necessárias de sucesso.

RGE – *O senhor poderia falar um pouco sobre como a Corrente Crítica TOC está sendo aplicada no Japão?*

BT – O fato mais notável foi que o Ministério de Territórios, Infraestrutura e Transporte (MLIT) do Japão especificou que a partir do 27 de novembro de 2008 todas as propostas de obras públicas do Japão deveriam incluir uma programação em Corrente Crítica TOC. Esta velocidade de adoção é surpreendente, considerando que Eliyahu Goldratt inventou a Corrente Crítica em 1996, escreveu o livro *Corrente Crítica* em 1997, o livro foi publicado em japonês em 2003 e o primeiro projeto-piloto de obra pública em Corrente Crítica TOC começou em 2005. A maior diferença entre Corrente Crítica e os outros algoritmos de programação de projetos é a gestão de pulmões. Isso reduz significativamente o número de pontos de controle do avanço do projeto ao mínimo necessário. Por exemplo, na construção de uma usina hidroelétrica, em vez de controlar as quase 8.000 tarefas programadas no Caminho Crítico, se controlam somente os menos de 20 pontos críticos da Corrente Crítica. Isso resulta numa coordenação infinitamente mais fácil no EPC (Engineering, Procurement and Construction) da obra pública. A Corrente Crítica também tem impacto notável no comportamento das pessoas e na postura dos gestores. Os empreiteiros no Japão começaram a dividir o status dos pulmões críticos (verde, amarelo, vermelho) com funcionários do governo e grupos de cidadãos e contribuintes e criou-se uma excepcional sinergia. Os funcionários do governo começaram a perceber que muitas demoras nos projetos eram causadas por lentidão do governo em dar resposta aos requerimento da empreiteiras. E o MLIT criou o “One Day Response Program”, um compromisso do governo que todas as perguntas dos empreiteiros deveriam ter resposta do governo em 24 horas. A implantação desse programa, por sua vez, aumentou a credibilidade



dos funcionários e empreiteiros com os cidadãos e contribuintes. O resultado foi um ciclo virtuoso de Ganha-Ganha-Ganha (Wa-Wa-Wa em japonês) entre cidadãos, governo e empresas de obra pública em todo o Japão. No dia 8 de maio de 2007, na primeira Conferência “Wa-Wa-Wa”, foi lançada a Declaração da Reforma de Obras Públicas Ganha-Ganha-Ganha do Japão, que diz: “Nós fortemente lembramos de nós mesmos, das nossas responsabilidades muito importantes nas obras públicas, para assegurar a segurança das pessoas e do território nacional. Para perceber o máximo benefício para a sociedade, ambos, oficiais do governo e empreiteiros, devem trabalhar juntos para fornecer produtos melhores mais rapidamente. Isso traz benefícios para todos os residentes, oficiais do governo e empreiteiros, e contribui para a superação das dificuldades financeiras do governo japonês. Nós declaramos com isto que avançamos fortemente com a Reforma de Obras Públicas Ganha-Ganha-Ganha.” Como comentado anteriormente, e como consequência, a Corrente Crítica TOC virou requisito obrigatório de todas as quase 33 mil obras públicas anuais no Japão. O

Japão é bem rápido em adotar as práticas certas. A Toyota já contratou Eliyahu Goldratt para “perpetuar o DNA de melhoria contínua (*kaizen*) do Toyota Production System (TPS), usando TOC”. É bom lembrar que os Japoneses foram os primeiros em adotar Qualidade Total, 30 anos antes que os Estados Unidos, e que aprenderam esta Qualidade Total de dois americanos: Deming e Juran. Os resultados bons e ruins da diferença nesta atitude pioneira se veem hoje na indústria automobilística americana. A TOC está se espalhando por todo o Japão em grande velocidade. A Conferência Mundial de TOC, a TOCICO International Conference, será no Japão nos dias 16 a 18 de novembro de 2009. E no dia seguinte será a 3ª Conferência “Wa-Wa-Wa” das Obras Públicas do Japão, com Eliyahu Goldratt como convidado especial.

RGE – *Como e por que foi criada a TOCICO?*

BT – A TOCICO (Theory of Constraints International Certification Organization) une as pessoas que compartilham uma paixão pelo pensamento holístico Ganha-Ganha e a visão que a



A Samnina Corporation, uma fabricante de eletrônicos listada entre as 200 maiores empresas dos Estados Unidos pela Revista Fortune, decidiu comparar as metodologias 6 Sigma, Lean, e TLS (união entre TOC, Lean e 6 Sigma), a fim de definir qual delas tem os maiores impactos na lucratividade da empresa.

Cada fábrica tinha a liberdade de escolher qual das 3 metodologias utilizaria:

- 11 fábricas escolheram 6 Sigma
- 4 fábricas escolheram LEAN
- 6 fábricas escolheram TLS

Após 30 meses de operação, os resultados obtidos foram os seguintes:

Metodologia de Melhoria	Número de fábricas	Contribuição ao resultado total	Contribuição ao resultado de cada fábrica	Índice de Efetividade relativa
6 Sigma	11	4 %	0.36 %	1.0
Lean	4	7 %	1.75 %	4.8
TLS	6	89 %	14.83 %	40.8

Conclusão: neste caso, a metodologia que usa TOC, Lean e 6 Sigma (TLS) foi 8,5 vezes mais eficaz que Lean e 40 vezes mais eficaz que 6 Sigma.

TOC será a maneira principal pela qual serão gerenciadas as companhias de sucesso no futuro. A TOCICO é uma organização sem propósito de lucro composta por praticantes, consultores e acadêmicos que desenvolvem e administram os padrões de certificação em TOC e facilitam o intercâmbio de informação de novos desenvolvimentos e aplicativos TOC. Ou seja, a TOCICO representa o controle de qualidade e a fronteira do conhecimento da gestão TOC.

RGE – *O senhor está organizando a TOCICO Curitiba, que acontecerá em agosto na Estação Business School. Como será esse evento?*

BT – Este será o primeiro evento regional da TOCICO no Brasil, trazendo as últimas novidades. É um evento de três dias. No dia 18 de agosto serão apresentados os Fundamentos de TOC àqueles que não possuem conhecimento suficiente de TOC para aproveitar melhor as palestras de Eliyahu Goldratt e os demais palestrantes. Ainda aqueles que já possuem conhecimentos TOC poderão aproveitar estas palestras de Fundamentos, já que muito têm evoluído nos últimos anos. No dia 19 de agosto pela manhã será a palestra magna de Eliyahu Goldratt, na qual ele deverá apresentar sua visão para a realidade atual. À tarde, e continuando até o dia 20, Eliyahu Goldratt acompanhará as palestras de outras personalidades internacionais da TOCICO que falarão sobre novidades em cadeia de suprimento, produtos de consumidor, distribuição e varejo, operações internas, gestão de fluxo e

estratégias e táticas TOC. Adicionalmente será inclusa mais de uma dezena de *cases* de sucesso da TOC no Brasil, apresentados por executivos de importantes empresas e seus parceiros consultores TOC. Eliyahu Goldratt ficará mais um dia na Estação Business School, onde fará uma conferência avançada de TOC chamada “TOCICO Members Only Update”. Ali ele vai detalhar presente e futuro de todos os avanços da TOC. Serão apresentadas soluções específicas que podem ser aproveitadas rapidamente pelos presentes. Os associados da TOCICO têm desconto na Conferência TOCICO dos dias 18, 19, 20 e podem assistir ao *update* do dia 21. As palestras serão em português e inglês, com tradução simultânea.

RGE – *Como ex-executivo de grandes organizações e atual consultor empresarial, que conselho o senhor daria aos executivos ou às empresas de hoje?*

BT – A responsabilidade do gerente geral é ser gestor, e não somente um administrador. É dele a responsabilidade que a empresa seja lucrativa e perene e esteja solidamente num processo de melhoria contínua. Para uma empresa ser lucrativa e perene, o seu *truput* ou ganho (Contribuição Variável Pura) deve crescer (e continuar crescendo) mais rapidamente do que a sua despesa operacional, sem exaurir os recursos da empresa e/ou assumir riscos muito altos, o que colocaria em grande perigo a chance de alcançar lucratividade perene. Porém, a velocidade da mudança num mundo cada vez mais



TABELA: Resumo estatístico dos casos de aplicação publicados de TOC / Resultados obtidos com Tambor-Pulmão Corda (TPC – Solução “A Meta”) 1985-2000*

Área	Resultado
Tempo de resposta (lead time)	Redução média de 70%
Desempenho de entrega no prazo	Melhoria média de 44%
Estoques	Redução média de 49%
Margem de contribuição	Aumento médio de 63%
Combinação Vendas/Margem/Lucro	Aumento médio de 70%

Fonte: “The World of the Theory of Constraints : A Review of the International Literature”
Mabin, Victoria J. & Balderstone, Steven J. ; (2000)

globalizado cria variabilidade na demanda dos produtos e serviços que as empresas oferecem. Com o tempo os consumidores exigem “Mais Rápido, Melhor, Menor Custo” e a concorrência é mundial e acirrada. Por outro lado, hoje, a maioria das estruturas organizacionais existentes e as políticas, paradigmas e medidores utilizados para administrá-las criam conflitos e trabalho improdutivo. A cultura de silos é endêmica na maioria das organizações e cadeias de suprimento, e é um obstáculo à melhoria contínua. Em resumo, um gerente geral deve melhorar continuamente a empresa, alavancando cada vez mais seus fluxos de valor, construindo vantagens competitivas decisivas e sustentáveis, sem esgotar os recursos da empresa e sem correr riscos reais. Este gerente geral deve fazer com que as pessoas e equipes enxerguem os fluxos importantes, os meçam corretamente e saibam como podem contribuir para melhorá-los de forma individual e como equipe e sejam mais efetivas em aumentar os fluxos de valor. A forma de se ter uma vantagem competitiva decisiva é satisfazer a uma necessidade significativa do cliente de tal forma que nenhum concorrente significativo consiga. Uma companhia cujas pessoas e equipes trabalham harmonicamente juntas em busca contínua de aumento do fluxo de valor da empresa como um todo terá velocidade, qualidade e confiabilidade e, em consequência, vantagens competitivas decisivas e sustentáveis frente a concorrentes que somente conseguem aprimorar sua gestão de silos funcionais e territoriais. A crise atual é resultado de muitos anos de gestão de silos e negociação ganha-perde

na cadeia de suprimentos. Para muitas empresas, os problemas começaram há muito tempo. A razão é a redução do ciclo de vida de tantos produtos (o tempo entre introduzir um novo produto até ser substituído por uma versão melhor) e a lentidão da gestão de silos na inovação, mudança e melhoria contínua. Ohno escreveu: “Tudo que estamos fazendo é analisar a linha do tempo entre o momento em que o cliente nos faz um pedido até o ponto que cobramos o dinheiro. E estamos reduzindo essa linha do tempo”. Goldratt sugere que se desejamos imunizar nossas companhias contra o futuro, devemos expandir a abordagem de Ohno a ambas as direções. Devemos usá-la não apenas no cliente direto (que paga o dinheiro) mas até o consumidor final. E devemos começar muito mais cedo no processo, estendendo a abordagem de Ohno para cobrir o processo de conseguir os pedidos no começo. Hoje, todas as maiores empresas japonesas têm equipes internas estudando a aplicabilidade de TOC para eles. A conferência mundial em Tokyo em novembro deve lotar. O Japão tirou 30 anos de vantagem em relação ao resto do mundo em qualidade total. É interessante para as empresas brasileiras criarem pequenas equipes de profissionais que analisem a TOC e outras abordagens compatíveis de melhoria contínua, como Lean e 6 Sigma. E instituem uma cultura de melhoria contínua focada nas restrições. A Estação Business School oferece os recursos para aprendizagem da TOC. Para a maioria das empresas, o caminho ao futuro pode começar na TOCICO 2009, nessa escola, no próximo mês de agosto.