

Fundamentos de planejamento do produto

Por Peter Gorle & James Long. Trad. do original inglês **Essentials of product planning** por Mário Tanabe com revisão de Eduardo Hingst. São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, XII + 122 p., glossário, bibliografia e índice analítico, ilustrado, brochura, 1976.

66

A área de planejamento de produto novo interessa principalmente às diretorias de vendas, financeiras e produção, que devem colaborar num esforço concentrado para conseguir o objetivo da empresa, domínio do mercado ou maior lucro, seja este em sentido absoluto ou por ação. O livro de Gorle e Long se baseia, aparentemente, na experiência dos dois como membros da Metra Consulting Group de Londres. Da mesma maneira como os melhores estudos e conselhos sobre a área de projeto de produto são oriundos de empresas consultoras, como a Boston Consulting Group, nos Estados Unidos, acredito que os melhores livros devem se originar com técnicos dessas empresas. Eles estão dentro da técnica interdisciplinar de preparo de relatórios, sabem apreciar pesquisas de mercado e estudos da

futurologia, em uma palavra estão preparados para conversar com diretores em grupo.

O livro a mão é excelente; muito boa apresentação gráfica, ausência de erros de tradução visíveis, sem erros de revisão. Agradável de ler, o que pode ser feito em poucas horas. Não há necessidade de preparo matemático, mas é útil dispor de prática administrativa. O livro tem somente pequenas lacunas, como a curva de aprendizado no custo e preço de venda ou como o novo produto muda a atribuição de custos indiretos (rateio p. 35), mesmo nos produtos antigos, podendo mostrar prejuízo, apesar de dar lucro no contexto geral da empresa. Mas não é possível colocar em pouco mais de 100 páginas tudo sobre produto novo — evidentemente a parte técnica do projeto da linha ou de como estabelecer um controle de qualidade para esta escapa dos limites da obra.

O livro tem oito capítulos, que são:

1. Estratégia: produtos que permitem à companhia concretizar o seu papel.
2. O uso das previsões como elemento da estratégia.
3. Avaliação da linha de produtos existentes.
4. O papel da pesquisa de mercado.
5. Pesquisa e desenvolvimento de produtos: quanto é necessário?
6. Seleção, organização e controle de projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos.
7. Obtenção de novos produtos: as licenças.
8. Aquisição de novos produtos: fusões e empreendimentos conjuntos.

É importante frisar que o livro em inglês fala em **Essentials of product planning**. Além

da tradução fundamentos, caberia também o "essenciais". Realmente, sob este ponto de vista os autores se superaram nos capítulos sobre licenças, isto é, de como conseguir um produto, pagando **royalties**. Há, no último capítulo, como se procede ao comprar uma empresa ou para entrar numa **joint venture**, empreendimentos conjuntos. Os exemplos são todos ingleses, e apesar do original ser de 1973 não parecem ser dos mais recentes, mas isso não diminui a sua atualidade, nem a da pesquisa sobre alimento para cães.

A falta da adequação do livro à legislação brasileira de marcas, patentes e **royalties** pode, numa eventual segunda edição, ser remediada pela dupla tradutor-revisor técnico, o primeiro professor da USP. Também então pode ser corrigida a estranha presença das letras **Und** e **rch** no meio da figura 4.1. Como essas letras são separadas num quadro pelos dizeres em português "realizar pesquisa-piloto", parecem ser as letras iniciais e finais de **undertake pilot research**. Como a impressão foi feita sobre filmes fornecidos pela editora, fica claro que o problema se originou no aproveitamento do **layout** original da figura.

O livro tem diversos pontos que devem ser salientados pela qualidade e pelo interesse de seu tratamento, especialmente todo capítulo 2 e o capítulo 6. No capítulo 2 a futurologia é associada ao planejamento empresarial dos próximos anos, e a leitura levaria diretamente a James Bright, que estranhamente não é mencionado na bibliografia, com seu **Technological forecasting**. Mesmo sem entrar nos detalhes da obra de Bright, fica o suficiente para se fazer uma idéia generalizada de como proceder para interpretar as notícias de todos os dias, como

extrapolar para o futuro. Em seguida trata-se do problema da integração vertical ou da horizontal num nível muito bom, para terminar com um estudo bem claro, mas não matemático, sobre regressão linear e não-linear, curva exponencial e logística.

No capítulo 6 a luta da pesquisa contra o orçamento fica bem clarificada e as tabelas do capítulo 5 sobre o ambiente da empresa, fatores, etc., em quatro ramos industriais, falam mais do que muitos longos e pesados estudos.

Resumidamente, trata-se de um livro que deve ser leitura obrigatória para todos os técnicos de administração, que querem entrar proveitosamente na área de produção e vendas, e é leitura suplementar para aqueles que, como os financistas e altos administradores, devem julgar projetos e planos a longo prazo. E, finalmente, o livro pertence à prateleira de todo administrador profissional. ■

Kurt E. Weil

A integração indivíduo-organização

Por Chris Argyris. São Paulo, Editora Atlas, jul. 1975.



Neste livro, **A integração indivíduo-organização**, Chris Argyris apresenta o seu pensamento quanto à reestruturação das organizações formais.

Com a integração, o que as organizações têm a ganhar é o maior aproveitamento da energia humana de que dispõem. E, porque o processo de integração implica cessão de ambas as partes, o problema que se apresenta ao autor, e que é explorado, é a compreensão das mudanças que a organização e o indivíduo terão que sofrer para alcançar a maior energia no esforço produtivo.

No pressuposto do autor, as bases para o maior aproveitamento da energia humana, vale dizer: para a eficiência, residem na própria incompatibilidade que há entre os objetivos organizacionais e interesses individuais.

A primeira parte do livro apresenta uma perspectiva revisada e ampliada do que Chris Argyris expôs em **Personality and organization**. E se constitui um quadro referencial a auxiliar o entendimento dos novos pensamentos do autor.

Para Argyris, em todos os níveis hierárquicos há perda de energia — comportamento improdutivo que não auxiliam a organização a alcançar os seus objetivos. Há também o comportamento negativo, que vai de encontro aos objetivos organizacionais. Esses comportamentos — neutros e negativos — podem ser reduzidos ou podem ter suas conseqüências, indesejáveis, minimizadas, desde que haja melhoria ao nível do planejamento organizacional e ao nível das expectativas individuais. À falta de correção, as atividades improdutivas tendem a se perpetuar, constituindo-se fins em si mesmas e gerando um ciclo produtor de atividades desnecessárias ou indesejáveis.

Cabe destacar, ainda, a inclusão do conceito de energia psicológica, que existe para ajudar a explicar o comportamento humano que não pode ser adequadamente interpretado à luz da energia fisiológica.

Após discutir — na segunda parte — os conceitos de eficiência e ineficiência organizacionais e se referir aos mecanismos que inibem ou estimulam a ineficiência, o autor apresenta o que denomina de Modelo Composto para análise organizacional, o qual é elaborado a partir das propriedades dos organismos sociais. Seguem-se a análise das variáveis do modelo e a ilustração das teses defendidas.

Em sua terceira parte, o livro procura aproximar o modelo da realidade, traçando, de acordo com o Modelo Composto, o perfil de uma organização eficiente. Nesse ponto são feitas considerações sobre a estrutura organizacional, liderança, descrição de funções, recompensas e punições e, ainda, avaliação, demissão e admissão de funcionários. Em todas essas seções são vistas as práticas atuais, problemas derivados dessas práticas e suas possíveis soluções.