

Seria necessário outro livro, quase da mesma extensão, para se colocar os prós e contras da aplicação das regras universais da teoria do ABC em cada hipótese de gerenciamento de compras e materiais, estoques, armazenamento, manutenção, etc.

Os capítulos 1 a 3 são por demais condensados e só podem servir para o ensino complementados por outro livro, possivelmente do próprio autor, enquanto o capítulo 4 — Movimentação e armazenagem — satisfaz plenamente, apesar de introduzir, igualmente, alguns elementos de menor importância, como, por exemplo, a análise pelo questionário padronizado. Ao contrário, de suma importância é a maneira de calcular o custo.

Difícil, portanto, avaliar o aproveitamento didático do livro para a graduação; como já mencionamos, é ótimo para a pós-graduação. A impressão é excelente, padrão Atlas, as gravuras nítidas e bem desenhadas. Um ponto positivo é que ninguém se entediara em ler pela "enésima" vez sobre o lote econômico. Falta, como quase sempre, o índice remissivo, que valoriza qualquer livro. Hoje já existe programinha de computador que coloca eventos, nomes e títulos em ordem alfabética; não se justifica mais a ausência. A bibliografia ainda é incompleta, uma bibliotecária seria de bom auxílio nisso. Bibliografia incompleta significa não só falta de títulos, mas falta de indicação completa.

Seria, portanto, um livro para ser empregado como leitura obrigatória parcial num curso de pós-graduação de armazenamento e transportes, em um curso de gerenciamento de produto como leitura relativa à distribuição e, finalmente, em um curso de administração de materiais para o ensino de avaliação de eficácia, transportes às filiais e movimentação e estrutura do almoxarifado.

Ótimo para administradores!

Parabéns pelo prêmio Brahma, que o livro bem mereceu!

Kurt Ernst Weil

Professor titular no  
Departamento de  
Produção e Operações  
Industriais da Escola de  
Administração de Empresas  
de São Paulo da Fundação  
Getúlio Vargas e decano da  
Congregação.

Porter, Michael E. *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press, Macmillan, 1985. xviii + 557 p. Ilustrado, sumário, índice remissivo alfabético.

Michael Porter é o autor de *Competitive strategy*, resenhado por este professor há alguns anos, um *best-seller* acadêmico, que merecia e merece sê-lo. O autor é professor na Escola de Administração de Empresas da Harvard, em cujo curso de mestrado ensina a disciplina estratégia de concorrência, e anteriormente era professor de diretrizes administrativas. Conseqüentemente, o autor, mais do que escrever dentro de um campo restrito, usa o modelo interdisciplinar da Harvard Business School, integrando produção, mercadologia, controle e finanças, economia, etc., que dá a uma empresa vantagem competitiva. O método "holístico" (integrado) de estudar diretrizes administrativas é, portanto, a base dessa nova obra do autor.

Antes de fazer uma resenha, torna-se necessária a volta à obra anterior do autor, *Estratégia de concorrência*, o que aliás o próprio autor também fez, por meio do primeiro capítulo deste livro, que é um resumo dos conceitos anteriormente clarificados. Após ter publicado o primeiro livro, Porter foi autor, ou melhor, co-autor e editor de uma interessantíssima coleção de casos, publicada em forma de livro. O livro de casos muito me lembrou um volume sobre manufatura da cadeira de administração industrial, nos idos de 1956, da Harvard. Stanley Miller, o professor e autor do livro, dirigia a classe superlotada no processo de concorrência industrial, assemelhando-se assim a Porter. Cada capítulo do livro de casos de Miller era precedido de um estudo da indústria, da concorrência dentro da indústria e as transformações tecnológicas que poderiam afetar a qualidade, o resultado das empresas e a posição do líder na indústria. Lembro-me dos estudos da indústria mobiliária, siderúrgica (aparecia o processo a oxigênio LD), rá-

dios e televisão (estavam aparecendo transistores, televisões em cores e circuitos impressos), automação, etc. Porter, no seu livro de casos, fez exatamente o mesmo plano, mas os tempos agora são outros e os ramos industriais também mudaram. Os casos todos de estratégia sempre terminaram em um estudo sobre quem levaria vantagem, com que método, em que mercado, qual seria a ação (internacional, inclusive) dos concorrentes e se a vitória contra a concorrência pelo preço não seria uma vitória de Pirro.

O autor emprega neste novo livro dedicado a apurar a posição concorrente da empresa um conceito inédito, *Value-Chain Analysis*, definido a partir da p. 45. Inicialmente, o autor esclarece que para definir a "seqüência de valor" é necessário identificar na empresa atividades com tecnologia e economia discretas, e isolá-las. Funções extensas tais como *marketing* e produção precisam ser subdivididas em atividades. Fazendo uma representação gráfica (fluxograma) de papéis, pedidos, ou produtos e subprodutos, tem-se uma base para isso. A subdivisão das atividades leva a um campo cada vez mais restrito, de atividades de alguma maneira discretas. Cada máquina numa fábrica poderia ser considerada uma atividade separada. O potencial de subdivisão pode assim ser bastante grande. A desagregação, no entanto, é limitada pela finalidade da análise e da base econômica da atividade. Os princípios básicos de separação e isolamento de atividades para concorrer melhor são:

— as atividades devem ter economias diferentes;

— têm um alto poder de impacto econômico pela diferenciação;

— representam uma proporção significativa ou crescente dos custos.

Assim, a análise pela seqüência de valor permite a uma empresa separar melhor as suas atividades em projeto, produção, *marketing* e distribuição. E isso por si só já pode melhorar o desempenho da empresa.

O autor apresenta um quadro no qual analisa uma empresa fabricante de copiadores do ponto de vista de cinco atividades e quatro infra-estruturas:

Atividades	Infra-estruturas
a) Logística de fornecimento	Pessoal (relações industriais)
b) Operações	Materiais
c) Logística de distribuição	Desenvolvimento tecnológico
d) Vendas e <i>marketing</i> (mercadologia)	Organização
e) Serviços (manutenção)	

Operações, por exemplo, será subdividido em: fabricação de peças componentes; montagem; controle de qualidade; manutenção; operação das instalações e equipamentos.

O resenhista observa que essa imensa subdivisão é por si só indicativa da necessidade de um estudo profundo da empresa, e assim preenche uma finalidade: a análise que, mesmo sem a síntese, já traz resultados, benefícios e vantagens.

O autor menciona — mas não entra mais profundamente — a relação entre o conceito de "mais-valia" e o conceito de seqüência de valor. Acredito pessoalmente que a mais-valia é um pequeno segmento da teoria de Porter. A característica do livro é partir de uma coisa bem conhecida, por exemplo, segmentação do mercado, para chegar a resultados complexos. Assim, na p. 249, o autor dá uma matriz simples de segmentação do mercado da indústria de perfuração petrolífera do ponto de vista do fornecedor de equipamento:

Sem entrar em detalhes que ultrapassem uma simples resenha, há novas subdivisões, em países desenvolvidos sofisticados na tecnologia e não-sofisticados. Em seguida, os compradores são subdivididos em sofisticados e não-sofisticados, particulares e estatais, e a tecnologia em perfuração profunda de prêmio, profunda e normal. Evidentemente esse trabalho não é invenção de Porter, mas para o autor a necessidade de fazer uma análise destas antes de considerar onde e como competir é fundamental, e nisso está sua descoberta, ou novidade. É fato conhecido que um segundo livro raramente poderá ultrapassar o primeiro em idéias novas, mas pode fundamentá-las melhor. Assim, usando a teoria de "ponto focal" de Schelling, Porter tem uma base para focalizar o esforço de venda, ou técnico. Na p. 356, uma tabela, retirada por sinal do livro de casos, ou parecida com ela, mostra a inter-relação de produtos e fabricantes de artigos de papel, das fraldas até guardanapos, das toalhas de banheiro até absorven-

	Tipo de comprador		
	Grandes empresas petrolíferas	Grandes independentes	Pequenos independentes
Localização geográfica	Países desenvolvidos Países em desenvolvimento	inexiste	inexiste

tes femininos. Disso se passa para o estudo do gerente de produto no mercado, da formação de conglomerados, e sua capacidade de competir, etc.

É necessário saber qual seria a importância de um livro (e possivelmente um curso universitário de pós-graduação) dentro do campo de estratégia e vantagem competitiva na conjuntura do Brasil de 1985. O resenhista verificou por entrevistas e por observação a existência de uma série de cartéis de venda, que seriam proibidas por lei nos EUA ao menos para vendas internas dentro do país, por

que para fins de exportação e legislação norte-americana permite expressamente a formação de cartéis.

Como não poderia deixar de acontecer, é feita uma referência ao sistema japonês de administração e à concorrência japonesa. A organização das empresas conglomeradas japonesas é comparada com as norte-americanas e procedimentos japoneses são mencionados em todo o livro.

Como velho professor de administração de material de compras, o resenhista está feliz em verificar que um livro dedicado a altos métodos de concorrência também descobriu a

verdade fundamental, que comprar bem é meio caminho andado para a liderança no setor (p. 106). Os conselhos dados podem aumentar a utilidade de um curso de administração de material, tão claros e interessantes são.

O autor dá um resumo dos seus capítulos, facilitando sobremaneira a resenha e permitindo em lugar de reprodução do sumário dar uma explicação mais extensa.

O livro é dividido em quatro partes:

- Parte I. Vantagens na estratégia de concorrência — e como obtê-las.
- Parte II. Estudo da extensão da concorrência numa indústria e como isso se relaciona com a estratégia.
- Parte III. O mesmo estudo para indústrias relacionadas e qual a contribuição da estratégia ou das diretrizes da empresa para que uma unidade da empresa tenha vantagens competitivas.
- Parte IV. Como defender posições e vencer problemas sob incerteza.

Quanto aos capítulos, é possível dar o seguinte resumo:

- o capítulo 1 é um resumo do livro anterior, *Estratégia competitiva*;
- o capítulo 2 apresenta o conceito de "análise por seqüência de valor". o seu valor como base de concorrência e como define a estrutura da organização da empresa;
- o capítulo 3 trata da seqüência de valor e análise de custos;
- o capítulo 4 descreve a técnica de diferenciação da empresa;
- o capítulo 5 descreve a vantagem a ser ganha por tecnologia melhor que a do concorrente, mas também dá a entender o risco para quem experimentar a tecnologia nova;
- o capítulo 6 mostra como escolher, se a empresa puder, qual é o concorrente;
- o capítulo 7 começa a Parte II do livro e mostra como segmentar uma indústria; descreve também como estratégias defensivas e acumuladoras de lucro podem ser identificadas;
- o capítulo 8 estuda a substituição de produtos dentro da empresa, para alargar o campo de ação da empresa e para a diminuição de risco;
- no capítulo 9 começa a Parte III do livro, sendo o primeiro de quatro capítulos dedicados à estratégia de

uma empresa diversificada; o ponto importante é o inter-relacionamento entre unidades;

— no capítulo 10 o inter-relacionamento é usado na estratégia de diversificação horizontal (conglomerados não-relacionados nos ramos de negócios);

— o capítulo 11 mostra como se consegue obter colaboração e inter-relacionamento;

— o capítulo 12 trata do problema das vendas conjuntas (cal com cimento), a estratégia na qual isso deve ser usado, a maneira de dar preços a diferentes produtos e subprodutos, ou finalmente a compra de produtos junto com outros;

— no capítulo 13 começa a Parte IV do livro, com a formulação de estratégia competitiva em fase de incerteza;

— os capítulos 14 e 15 tratam de estratégias defensivas e ofensivas.

O livro, tal qual os outros dois de Porter, pode ser altamente recomendado para leitura de gerentes e diretores de empresa e para alunos de cursos de mestrado e doutorado em administração de empresas. Para entender o livro, há necessidade de conhecimentos inter-relacionados das diversas áreas, pois para o autor isso é fundamental. A linguagem do livro sofre, mais que o primeiro volume, de uma nova língua, "administradês", que parece estar penetrando o campo de estudo, após longos anos nos quais a administração de empresa se defendeu do economês. O autor possivelmente consegue criar tais palavras, mas o tradutor terá dificuldade na versão precisa, do conceito, no vernáculo. Mas este e a ausência de referência a cartéis são os únicos senões do livro. Porter conseguiu continuar bem o que começou ótimo. Altamente recomendável, inclusive para tradução.

*Kurt Ernst Weil*

*Professor titular no*

*departamento de Administração*

*da Produção e Operações*

*Industriais da Escola de Administração*

*de Empresas de*

*São Paulo da Fundação*

*Getúlio Vargas.*

Baía Horta, José Silvério. *Liberalismo, tecnocracia e planejamento educacional no Brasil*. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1982, 226 p.

O presente livro de Baía Horta, com o subtítulo *Uma contribuição à história da educação brasileira no período 1930-1970*, constitui-se num remanejamento, com pequenas modificações, de uma tese de doutorado concluída em janeiro de 1975, sob a orientação do Prof. Durmeval Trigueiro Mendes.

O autor procura, na verdade, realizar um estudo aprofundado da *"influência do Conselho Federal de Educação na evolução do planejamento educacional brasileiro*, no período que vai de sua instalação, em 1962, até a elaboração do Plano Setorial de Educação e Cultura — 1972/1974, como parte do I Plano Nacional de Desenvolvimento" (p. 14; grifos do original). Para concretizar essa proposta de trabalho, é obrigado a voltar no tempo, fazendo constantes referências a planos, manifestos, projetos e leis que, desde a década de 30, condicionam as decisões que se tomam no campo da educação brasileira. No seu entender, o planejamento educacional vem a ser uma área privilegiada, na qual se manifestam com mais clareza as ligações existentes entre educação e sociedade. Dessa maneira, "embora estejamos partindo de um problema de natureza educacional, estaremos considerando a Educação como um fenômeno que não pode ser estudado desligado da estrutura sócio-econômica e política na qual está inserido" (p. 14).

Antes de prosseguir, Baía Horta explica, em linhas gerais, o que vem a ser e quais as atribuições do Conselho Federal de Educação (CFE). Criado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (de 20 de dezembro de 1961), o CFE é um colegiado com a finalidade de desempenhar o papel de órgão de natureza técnica, normativa e decisória no âmbito do MEC. "Constituído por 24 membros, com mandatos de 6 anos, nomeados pelo presidente da República dentre pes-

soas de notável saber e experiência em matéria de Educação, o CFE está dividido em Câmaras, para deliberar sobre assuntos pertinentes aos diferentes níveis de ensino, e se reúne em plenário, para deliberar sobre os pronunciamentos das Câmaras e discutir sobre matéria de caráter geral" (p. 12).

Assim, com base no que se apresentou até o momento, ainda que em rápidas passagens, o autor desenvolve o seu trabalho em seis capítulos. No primeiro, determina claramente a concepção de "plano de Educação" presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estudando as diferentes concepções de "plano educacional" existentes no Brasil na época da elaboração da LDB e acompanhando o surgimento e a evolução da idéia desse plano nos debates que se travavam no Congresso durante a sua tramitação.

No capítulo seguinte, examina-se a maneira pela qual o CFE interpretou a atribuição de elaborar o "plano de Educação" que a lei lhe havia conferido. Já no capítulo 3, é realizada uma análise do documento preparado pelo CFE (1962), onde estão contidas as metas quantitativas e qualitativas para um plano nacional de Educação, bem como as normas para distribuição dos recursos federais destinados a essa área.

Nos dois capítulos seguintes, "comparamos as metas quantitativas estabelecidas pelo CFE para o Plano Nacional de Educação, com as metas dos planos educacionais elaborados no Brasil no período de 1962-1970, para verificar uma possível influência do Conselho na determinação destas últimas, e comprovamos até que ponto e de que forma o CFE defendeu os princípios implícitos nas metas por ele estabelecidas" (p. 15). Finalmente, no capítulo 6, o autor procura identificar o papel desempenhado pelo CFE no processo de planejamento educacional ocorrido no Brasil, no período 1962-71. Para tal, "analisamos as relações que se estabeleceram entre o Ministério da Educação e Cultura e o Ministério do Planejamento neste período, bem como discutimos algumas questões relacionadas com o papel específico do 'educador' e do economista no processo de planejamento da Educação" (p. 15).

Conforme salientei logo no primeiro parágrafo, a redação original