

seu método só pode ter chances de sucesso se for difundido a todos, desde o topo até a base operária da empresa, incluindo fornecedores e concorrentes e clientes de uma forma indireta.

A pergunta que fica é: até quando a administração continuará a ser feita por movimentos e a ser envolvida pela aura do tecnicismo e do heroísmo? □

## INOVAÇÃO, A VANTAGEM DE ATACANTE

RICHARD FOSTER

Tradução do original, *Innovation — The attacker's Advantage*, de José E. A. do Prado. São Paulo, Best Seller, 1988, 292 páginas.

Por Kurt Ernst Weil

Professor no Departamento de Administração de Produção e Operações Industriais da EAESP/FGV.

O livro de Foster é uma clara e interessante exposição do retorno obtido em investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e da estratégia associada para o defensor e para o atacante com nova tecnologia.

A moral principal é: *"Investir em tecnologias que estão virtualmente em seus limites faz tão pouco sentido como investir em tecnologias que têm muito potencial técnico mas pouco valor para o cliente"* (pág. 170).

A técnica que procura ensinar é insistentemente repetida: reconhecer um atacante emergente, evitar insistir no velho, procurar entrar no novo campo por meio de licença, royalties etc. Infelizmente, o que o livro não consegue mostrar é como reconhecer um desafiante que terá sucesso; uns falham, outros têm sucesso, portanto pânico não adianta.

Um ponto positivo do livro, muito de meu agrado, é a série de exemplos. Talvez o livro peque por falta de um perfil do empresário péssimo e do bom defensor (diretor, presidente etc.), perfil este muitas vezes salientado em revistas (*Business Week*, *Fortune*) ou estudos de casos na Harvard Business School. Mas nesse ponto basta ler os "agradecimentos" para notar que se trata de um trabalho coletivo, bem feito, onde a parte "tecnologia" talvez tenha sobrepujado o "perfil psicológico". Na página 17, está escrito que *"as pessoas devem mudar para que uma companhia adote uma nova tecnologia"* (Robert Waterman Jr.). A experiência do resenhista na prática tem demonstrado que, mesmo mudando as pessoas, o medo é o desmotivador da mudança: medo de perder o emprego por fazer algo revolucionário. É mais provável alguém no escalão inferior criar nova tecnologia, mas a manter para si, sabendo que

nunca seria aprovada pelo *review board* e seu *ranking*. Veja-se o filme clássico inglês *"The man in the white suit"*, com Alec Guinness no papel título, inesquecível como inventor do terno em tecido indestrutível, que precisava ser cortado com maçarico, de tão resistente.

E após essas observações gerais sobre o livro, trago o meu protesto, como leitor, outra vez: o original tem índice remissivo e a tradução nacional não. Talvez seja possível explicar tudo isso pela diferença de preço. O original custa US\$ 19,95 e a tradução nacional, em brochura, e tamanho de letra e margem menor, custava o equivalente a cerca de US\$ 12,00 no câmbio oficial e US\$ 6,50 no *black*, em março de 1989. Mesmo assim, o técnico norte-americano com seu MBA, mesmo de escola fora da listagem das melhores, ganha no mínimo US\$ 6.000 a 10.000 por mês e paga menos imposto de renda que o nosso gerente de produção a US\$ 1.600,00/mês (no *black*), ou o professor titular da EAESP/FGV com seus US\$ 1.200,00 (no *black*). Some-se a isso que o norte-americano pode subtrair livros em sua declaração, algo que a reforma do IR brasileiro suprimiu: portanto, porcentualmente, o norte-americano tem de pagar menos pelo livro.

O sumário do livro é o seguinte:

1. Por que Líderes Perdem suas Posições
  2. A Era da Descontinuidade
  3. Compreendendo os Limites
  4. A Curva-S: Um Novo Instrumento de Previsão
  5. Como as Líderes de Mercado Tornam-se Perdedoras
  6. O Dilema do Defensor
  7. A Vantagem do Atacante
  8. Contra-Ataque: A Melhor Defesa
  9. Fênix: Líderes que Permanecem Líderes
  10. Metamorfose Orientadora
- Epílogo: Além dos Limites  
Apêndice I: Você Está Fazendo o Elementar?  
Apêndice II: Avaliando a Ameaça (Traçando uma Curva-S)  
Apêndice III: Escolhendo o Momento do Ataque (A Análise do Rendimento).

A técnica de como atacar ou saber se defender é ensinada nos três apêndices. É um método baseado em perguntas, e as respostas têm, evidentemente, um alto grau de incerteza, por exemplo:

— Pergunta 5, página 262: *"Você conhece os limites de abordagens dos concorrentes?"*

— Pergunta 6, página 262: *"Você sabe se a produtividade de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) está aumentando ou diminuindo?"*

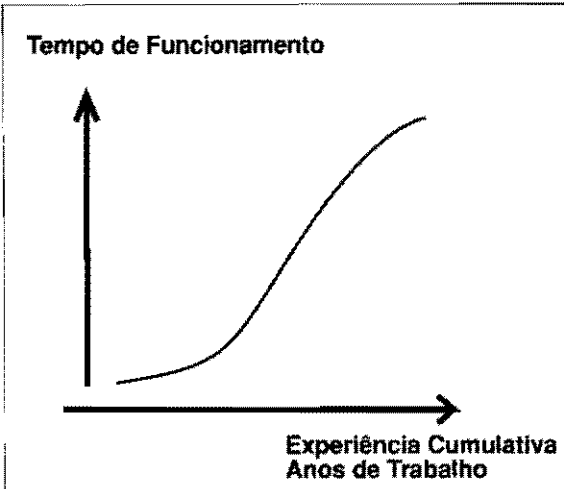
Logicamente, há perguntas que podem ser quantificadas:

— Pergunta 4, página 262: “Você identificou seus concorrentes diretos e indiretos?”

— Pergunta 9, página 263: “Você dispõe de um plano para conter a ameaça?”

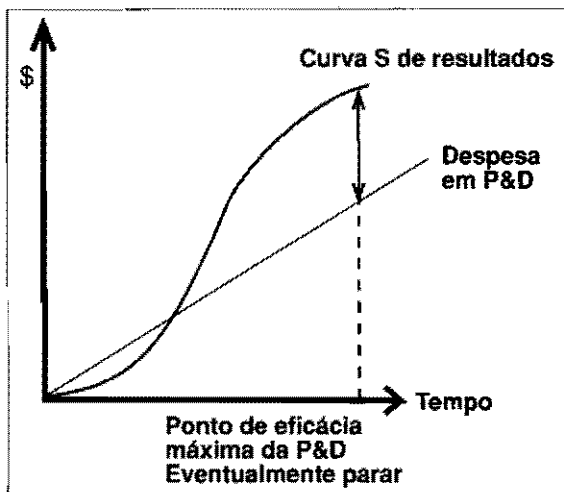
Mas, de qualquer maneira, o grau de incerteza é grande.

O autor sempre considera a curva S. Ela é a seguinte, por exemplo:



O resenhista sente falta da curva de retorno marginal da pesquisa.

Supondo despesa constante em P&D, teríamos:



O autor possui toda sua educação (bacharelado, mestrado e doutoramento) na área de engenharia e isso se nota na predominância absoluta de considerações técnicas de procedimentos sobre as psicológico-administrativas. No entanto, ou o resenhista é ignorante em leitura de gráficos e descrição de pontas no gráfico 15 (pág. 279) ou este está errado. Sou

pela hipótese de erro, provavelmente de revisão do original inglês (que tem esse erro), pois dois pontos diferentes do gráfico, 2 e 3, têm a mesma descrição.

Quanto à abordagem sofisticada de previsão do futuro (pág. 271), o autor inicialmente diz que a curva S é uma “logística” ou “Curva de Gompertz”. O resenhista concorda.

A equação de Putnam citada em seguida é o resultado da alternativa do custo de desenvolvimento de *software*, que o autor acha de difícil aplicação a projetos gerais. Assim, sem exemplo de utilização, sem um caso prático, o resenhista não pretende opinar e deixa o julgamento para quem tenha acesso aos números de setembro, outubro e novembro de 1979 de *Data-mation*, e de julho de 1978 da *EEE Transaction of Software Engineering*. Mas esses pontos são secundários num livro útil.

A praga dos erros de tradução atingiu o Sr. Prado. Nas páginas 117 a 124, por exemplo, “tire cord” vira “lona de freio”, que seria “brake lining”. O “jaquetão” da página 119 (“double breasted suit”, em inglês) é, no original, “double-knit suits”, e se refere a um modo específico de entrelaçamento dos fios. Na página 148, 100 milhões passam a ser 100 bilhões, desfigurando o raciocínio no caso da “transition”. A tradução de “milestones” como “marcos milionários” (pág. 209) é louca — “milestone” é o indicador de quilometragem nas estradas, e tem dois sentidos: “marcas de progresso” ou “quadro de referência”. Na mesma página, os “familiar quarters” passaram a ser “quartéis familiares”, em lugar de “origem conhecida”. O tradutor inventou, onde não devia, na página 191: “artificial intelligence” é isso mesmo em português (inteligência artificial) e não “ciência artificial”. Na página 196, “conseguindo uma receita de 98%” é, na realidade, “a recuperação de 98% na lucratividade”. Na página 204, erros técnicos como “subreservadas” (em vez de reserva insuficiente), estoques “cancelados” (em lugar de “depreciados”), além de “gerentes empreiteiros” (entrepreneur = empresário empreendedor), denotam falta de conhecimento da linguagem específica.

Na página 210, além do erro de tradução de “home banking”, falta um item numa enumeração.

Apesar disso, o livro é importante, bom, instrutivo e inteligente. Recomenda-se como leitura principal em cursos de criatividade e para empresas em fase de “novos produtos”, e acessória para cursos de produção de materiais. □