



Resenha de Livros

Título: Innovation: The Attacker's Advantage

Autor: Richard N. Foster

Editora: MacMillan London Ltd.

Ano de publicação: 1987

Original: em inglês

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. Assistente da FEA- USP

O autor é diretor da firma de consultoria McKinsey & Company, onde administra os problemas relacionados à tecnologia. A obra é extremamente ilustrativa e seus temas bastante oportunos. Trata da *corporate renewal* e em extensão, da sobrevivência e do crescimento das empresas e da influência, cada dia maior, da tecnologia nas suas estratégias.

A tecnologia tem avançado a passos céleres e na sua caminhada, tem destruído muitas indústrias e, como consequência eliminado muitos empregos (naturalmente, criou outros, porém, com perfis bem distintos), afetando as vidas de milhões de indivíduos. Essa destruição implacável torna necessária e indispensável um aprendizado contínuo das pessoas e das organizações. A obsolescência já não é mais planejada, ela é agora forçada.

O autor faz um resumo das fases tecnológicas dos últimos dois séculos e os divide dessa forma:

- 1790-1840: fase têxtil;
- 1840-1890: estradas de ferro, mecanização da produção;
- 1890-1940: elétrica, química, motores de combustão interna;
- 1940-1990: eletrônica.

As empresas têm exagerada preocupação com o passado e tendem a proteger ou a continuar fazendo o que deu certo, esquecendo-se de que a concorrência jamais termina. Ela não é um destino, mas uma jornada. O sucesso está em experimentar o desconhecido e partir para novas áreas. O sucesso gera complacência e cria laços culturais muito fortes, que são verdadeiros obstáculos para uma verdadeira inovação. A defesa dos resultados conquistados inibe novas iniciativas e esforços são dedicados para defender o "ontem" ao invés de criar um "amanhã". Por outro lado, com o avanço da informática, telecomunicações e eletrônica, o mundo está cada vez mais perto e as distâncias são rapidamente vencidas, assim como as novidades são velozmente divulgadas.

Isso significa que o processo de levar uma idéia para o mercado, que anteriormente demandava anos, hoje

pode levar alguns meses. Não se pode confiar no sucesso, ele é fugaz. Tem que se levar continuamente ao mercado novas idéias, novos processos e novos produtos, contribuindo para a rápida obsolescência dos atuais líderes de mercado.

O autor preconiza que atualmente são necessários de 5 a 15 anos para o surgimento de uma nova tecnologia, que fatalmente suplantará e destruirá a anterior. As empresas deverão, além de se preocupar com a concorrência externa, dedicar atenção para a "concorrência interna".

Outra contribuição significativa do autor foi o conceito das curvas S. Segundo ele, a tecnologia tem esse comportamento: começa lentamente, depois cresce exponencialmente e finalmente tende para uma reta (formato de um S mais dilatado). As empresas devem frequentemente se perguntar em que etapa está a sua tecnologia nessa curva; e não investir quando a tecnologia já está nos limites, ou seja, tendendo para uma reta. Aliás, o autor preconiza que as empresas bem-sucedidas são exatamente aquelas que conhecem os seus limites.

O livro é repleto de exemplos e de leitura fácil e agradável. O tema é interessante e atual. Mostra claramente o estágio de desenvolvimento e da concorrência das empresas modernas, na sua luta contínua para crescer e, porque não dizer, sobreviver.

Recomendado para estudantes de pós graduação e executivos de qualquer empresa. Afinal, a tecnologia afeta o destino de todas elas.

Título: The Japanese School

Lessons for Industrial America

Autor: Benjamin Duke

Editora: Praeger Publishers

Ano de Publicação: 1987

Original: em inglês

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. Assistente da FEA- USP

A produtividade das empresas japonesas tem assombrado o mundo ocidental nos últimos anos. Estudiosos e praticantes vão para o Japão, leem livros e obras sobre o milagre japonês, uma série de teorias é formulada para explicar esse fantástico fenômeno do século XX.

É sabido que os japoneses não inventaram nada de novo. Todas as suas teorias são extraídas e adaptadas de autores americanos (Deming, Juran e Peter Drucker influenciaram radicalmente a administração japonesa, e os três são americanos) à realidade oriental. ►

Uma série de obras são escritas, porém todas elas procuram explicar o sucesso sob um prisma industrial. A associação do Governo com as indústrias, o caráter do povo japonês, os CCQs, Kanban, *Just in time* e outras maravilhosas técnicas são exemplos disso.

É por essa "distorção" que a obra do Professor Benjamin Duke, um americano radicado no Japão há mais de 20 anos, traz uma contribuição valiosa e lança luz a um assunto oportuno. Ele parte do ponto de vista que a competitividade do Japão não começa na fábrica mas na *Escola* (grifo meu). Os japoneses, como povo, têm excelência "nos básicos de leitura, escrita e aritmética; preocupação com a disciplina; no alto *status* social das escolas e dos seus professores; e numa intensa concorrência interna. Como conseqüência, têm a maior taxa de alfabetização e competência numérica do mundo" (introdução). Partindo desse manancial humano altamente treinado nos básicos — aritmética, escrita e leitura — o Japão tem condições de enfrentar qualquer transformação do século XXI. Seu povo, além de grande identificação cultural, tem forte formação básica, o que lhe possibilita moldar-se às necessidades do mercado.

Dentro dessa linha de raciocínio, o autor diseca com precisão e detalhes o sistema educacional japonês de primeiro e segundo grau. A formação superior é descrita comparativamente com o sistema americano e devido à familiaridade do autor com o país (mora no Japão há cerca de 25 anos e seus filhos freqüentam a escola japonesa), consegue descrever didaticamente para um estrangeiro as razões sócio-culturais do sistema educacional japonês, que é único e peculiar.

O livro tem oito capítulos com destaque para cinco: *Kumi*: o grupo — o trabalhador leal. Mostra que desde cedo, o japonês aprende a viver e a conviver em grupo. Há uma perda de identidade pessoal e passa-se a aceitar as diretrizes do grupo.

Kokugo: a língua nacional. O trabalhador alfabetizado. Mostra que a escrita japonesa incute, desde cedo, no jovem o amor à arte. A escrita japonesa, como a chinesa, é baseada em ideograma. Ao contrário da escrita ocidental, que é composta de uma combinação de 26 letras do alfabeto (A a Z), o processo de aprendizado é lento e doloroso. Só por meio de um esforço de aprendizagem, repetição e escrita é que se consegue a alfabetização. Essa paciência já é, pois, parte da cultura oriental. *Sugaku*: matemática — o trabalhador competente. "A nova era de alta tecnologia está fundamentada na mate-

mática". Os estudantes são exaustivamente colocados em testes e exercícios intermináveis para absorver os princípios matemáticos, base de muitas ciências.

Gambaré: persistência — o trabalhador diligente. A persistência faz parte integrante do espírito japonês. Jamais desiste. O senso de responsabilidade, de lealdade para com o grupo instiga, nos japoneses, um espírito de permanente luta para a obtenção de resultados. O sucesso implica em sacrifícios e as pessoas devem estar preparadas para pagar esse preço.

Dento: tradição — o trabalhador do futuro. O sistema educacional japonês não permite discussão, uma troca livre de idéias. Esse trabalho é deixado, entretanto, às empresas que prepararão os trabalhadores para uma sociedade onde a vantagem estará com quem tiver a maior massa cerebral, *brain power*, muito mais do que recursos materiais, financeiros ou naturais. A filosofia japonesa é que as escolas devem entregar um trabalhador alfabetizado, com competência nos conhecimentos básicos e competirá às empresas dar-lhes o treinamento específico, exigido pelas situações do mercado.

Os cinco capítulos oferecem uma explicação valiosa para se entender o povo japonês, pelo menos no seu aspecto educacional. Essa sólida formação explica porque e como um pequeno país, localizado em um conjunto de ilhas e carentes de recursos naturais, consegue tornar-se em pouco tempo uma das maiores potências do mundo. Se fizermos uma comparação relativa, veremos que o Japão supera, e muito, os Estados Unidos.

Como o livro é escrito para o público americano, o autor faz um relato final sobre o que os americanos podem aprender com os japoneses, e vice-versa, mantidas, naturalmente, as suas próprias características.

O livro é valioso e de leitura indispensável para quem quer entender o processo desenvolvimentista japonês (pelo menos sob o enfoque de um *gaijin*) e descobrir com assombro que o verdadeiro tesouro de um povo está na educação média de seus concidadãos e na importância recebida pela educação do que nas riquezas materiais. Sem isso, tudo torna-se mais difícil.

Recomendado para todos aqueles que querem entender com profundidade e espírito crítico a história de sucesso da nação, que é muito mais que uma somatória de técnicas, muitas delas, de moda e de uso passageiro.

Finalmente, se compararmos esse processo com o sistema brasileiro, constatamos que muito há para ser feito e a distância que nos separa, ao invés de diminuir, está lamentavelmente se alargando.

As referências bibliográficas foram revisadas por
Sandra Maria La Farina e Ana Maria Curvelo Borges.

Uma série de obras são escritas, porém todas elas procuram explicar o sucesso sob um prisma industrial. A associação do Governo com as indústrias, o caráter do povo japonês, os CCQs, Kanban, *Just in time* e outras maravilhosas técnicas são exemplos disso.

É por essa "distorção" que a obra do Professor Benjamin Duke, um americano radicado no Japão há mais de 20 anos, traz uma contribuição valiosa e lança luz a um assunto oportuno. Ele parte do ponto de vista que a competitividade do Japão não começa na fábrica mas na *Escola* (grifo meu). Os japoneses, como povo, têm excelência "nos básicos de leitura, escrita e aritmética; preocupação com a disciplina; no alto *status* social das escolas e dos seus professores; e numa intensa concorrência interna. Como conseqüência, têm a maior taxa de alfabetização e competência numérica do mundo" (introdução). Partindo desse manancial humano altamente treinado nos básicos — aritmética, escrita e leitura — o Japão tem condições de enfrentar qualquer transformação do século XXI. Seu povo, além de grande identificação cultural, tem forte formação básica, o que lhe possibilita moldar-se às necessidades do mercado.

Dentro dessa linha de raciocínio, o autor diseca com precisão e detalhes o sistema educacional japonês de primeiro e segundo grau. A formação superior é descrita comparativamente com o sistema americano e devido à familiaridade do autor com o país (mora no Japão há cerca de 25 anos e seus filhos freqüentam a escola japonesa), consegue descrever didaticamente para um estrangeiro as razões sócio-culturais do sistema educacional japonês, que é único e peculiar.

O livro tem oito capítulos com destaque para cinco: *Kumi*: o grupo — o trabalhador leal. Mostra que desde cedo, o japonês aprende a viver e a conviver em grupo. Há uma perda de identidade pessoal e passa-se a aceitar as diretrizes do grupo.

Kokugo: a língua nacional. O trabalhador alfabetizado. Mostra que a escrita japonesa incute, desde cedo, no jovem o amor à arte. A escrita japonesa, como a chinesa, é baseada em ideograma. Ao contrário da escrita ocidental, que é composta de uma combinação de 26 letras do alfabeto (A a Z), o processo de aprendizado é lento e doloroso. Só por meio de um esforço de aprendizagem, repetição e escrita é que se consegue a alfabetização. Essa paciência já é, pois, parte da cultura oriental. *Sugaku*: matemática — o trabalhador competente. "A nova era de alta tecnologia está fundamentada na mate-

mática". Os estudantes são exaustivamente colocados em testes e exercícios intermináveis para absorver os princípios matemáticos, base de muitas ciências.

Gambaré: persistência — o trabalhador diligente. A persistência faz parte integrante do espírito japonês. Jamais desiste. O senso de responsabilidade, de lealdade para com o grupo instiga, nos japoneses, um espírito de permanente luta para a obtenção de resultados. O sucesso implica em sacrifícios e as pessoas devem estar preparadas para pagar esse preço.

Dento: tradição — o trabalhador do futuro. O sistema educacional japonês não permite discussão, uma troca livre de idéias. Esse trabalho é deixado, entretanto, às empresas que prepararão os trabalhadores para uma sociedade onde a vantagem estará com quem tiver a maior massa cerebral, *brain power*, muito mais do que recursos materiais, financeiros ou naturais. A filosofia japonesa é que as escolas devem entregar um trabalhador alfabetizado, com competência nos conhecimentos básicos e competirá às empresas dar-lhes o treinamento específico, exigido pelas situações do mercado.

Os cinco capítulos oferecem uma explicação valiosa para se entender o povo japonês, pelo menos no seu aspecto educacional. Essa sólida formação explica porque e como um pequeno país, localizado em um conjunto de ilhas e carentes de recursos naturais, consegue tornar-se em pouco tempo uma das maiores potências do mundo. Se fizermos uma comparação relativa, veremos que o Japão supera, e muito, os Estados Unidos.

Como o livro é escrito para o público americano, o autor faz um relato final sobre o que os americanos podem aprender com os japoneses, e vice-versa, mantidas, naturalmente, as suas próprias características.

O livro é valioso e de leitura indispensável para quem quer entender o processo desenvolvimentista japonês (pelo menos sob o enfoque de um *gaijin*) e descobrir com assombro que o verdadeiro tesouro de um povo está na educação média de seus concidadãos e na importância recebida pela educação do que nas riquezas materiais. Sem isso, tudo torna-se mais difícil.

Recomendado para todos aqueles que querem entender com profundidade e espírito crítico a história de sucesso da nação, que é muito mais que uma somatória de técnicas, muitas delas, de moda e de uso passageiro.

Finalmente, se compararmos esse processo com o sistema brasileiro, constataremos que muito há para ser feito e a distância que nos separa, ao invés de diminuir, está lamentavelmente se alargando.

As referências bibliográficas foram revisadas por
Sandra Maria La Farina e Ana Maria Curvelo Borges.