qualquer mesa de trabalho de um engenheiro de Produção (págs. 172 e 174). E, considerando a importância que o autor dá ao acompanhamento e contrôle da Produção (mais da metade do livro é dedicada ao assunto), podemos recomendá-lo como leitura sugestiva para técnicos de qualquer nível na Produção. Não deve ser o único livro de leiaute (que não é tratado no sentido lato teórico, mas explicado em 1/4 do livro pràticamente) e planejamento da biblioteca do estudante ou do técnico, mas tem um lugar bem definido como fotografia da realidade. Não precisa ser estudado, mas deve ser lido, o que pode ser feito em aproximadamente 10 horas.

KURT E. WEIL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

PRICING IN BIG BUSINESS — A CASE APROACH — Por A. D. Kaplan, Joel B. Dirlam, e Robert F. Lanzillotti (The Brookings Institution, 1958, Terceira impressão, 1960, Washington, D. C., 344 págs., US. $ 2.00).

Operando com modelos sempre mais refinados, economistas têm desvendado segrêdo após segrêdo das características do preço e de sua formação no mercado. Mas tôda essa sabedoria, acumulada durante decênios, tem revelado pouco sôbre a maneira como os preços são ou devem ser determinados pelas emprêsas individuais. Assim se explica porque a literatura especializada se compõe de inúmeras obras sôbre a teoria dos preços, oferecendo quase que nada sôbre a prática de apreçar bens e serviços. Nesta situação, um livro como o da Brookings Institution é particularmente valioso.

Além do mais, o livro se destaca pelas suas qualidades. Baseia-se em um projeto de pesquisas sôbre as diretrizes e práticas de determinação de preços de grandes emprêsas norte-americanas. Face à complexidade do assunto

e ao ambiente de sigilo que o costuma cercar, os autores conseguiram acumular um vasto material de informações preciosas, dispondo-o de maneira objetiva e nunca enfadonha.

Logo em seu primeiro capítulo, que trata da maneira como determinados produtos são apreçados, vários aspectos nos são revelados sôbre a relação entre produto e mercado e de sua influência sôbre o preço. Assim, por exemplo, a determinação do preço de um carro de passeio leva cêrca de 30 meses na General Motors, acompanhando todo o processo de desenvolvimento, desde o desenho do nôvo modêlo até a sua colocação nos salões de automóveis. Por sua vez, o preço da carne está sujeito a flutuações tão acentuadas a curto prazo, que na companhia "Swift" afirma-se ser o preço antes determinado pelo custo do que vice-versa. Em indústrias químicas, como a "Union Carbide", o custo pràticamente não pode ser considerado na determinação do preço dos produtos individuais, dada a complexidade do processo de produção. Entre as dez emprêsas analisadas neste capítulo, duas ("Du Pont" e "Linde") demonstraram como a conservação de um preço baixo tem ajudado a melhorar a qualidade, expandir o volume de vendas, reduzir o custo unitário e aumentar a margem de lucro.

Um segundo capítulo trata das diretrizes de determinação de preços adotados pelos "gigantes" industriais analisados. Apesar da substancial variedade entre tipos de emprêsas e de produtos, os autores denotaram tendências semelhantes na adoção destas diretrizes. Entre elas se destaca a determinação de uma taxa-base para a remuneração do capital. É interessante anotar que esta remuneração variou consideràvelmente, como revela um dos anexos do livro (quadro 11). Para a média das 22 emprêsas investigadas, a remuneração anual era de no mínimo 10,2% e, no máximo, 13,09%, variando entre baixos de 1,81% ("Union Carbide" — 1950) e 34,90% ("General Motors" — 1950) para companhias individuais.

As outras quatro diretrizes mais citadas foram: estabilização de preço ou de margem; manutenção ou melhoria da posição de mercado; adaptação à política de preços de concorrentes; conservação da diferenciação entre produtos. Vale ressaltar que nenhuma das emprêsas costuma subordinar a sua política de preços a uma única diretriz e que as diretrizes de preço são sempre fixadas em função dos objetivos básicos gerais da emprêsa.

O terceiro capítulo demonstra que a responsabilidade pela determinação do preço depende ùnicamente da própria emprêsa, de sua estrutura interna e de sua direção, sem relação com fatôres como o ramo de atividades, tamanho da companhia ou tipo de produto. Enquanto que, por exemplo, na "General Electric" a autoridade de apreçar é delegada quase que integralmente aos cêrca de cem "departamentos de produtos", em companhias como a "American Can", a determinação do preço é função exclusiva da alta direção. Por sua vez, a "Great Atlantic & Pacific Tea Company", que distribui milhares de produtos, descentralizou a organização do preço, enquanto que a "Sears Roebuck", a centralizou.

Uma segunda parte do livro é reservada à interpretação dos resultados do inquérito. Há aspectos, nestes dois capítulos finais, que são de interêsse apenas restrito para o nosso administrador (exemplo: a influência das leis antitrustes). Outros problemas analisados, contudo, são de grande valia como fonte de inspiração para a tomada de decisões. Entre êles, destacamos as discussões sôbre como a política de preços é influenciada pelas características do produto, pelas inter-relações da linha de produtos e pelos objetivos mercadológicos da emprêsa. Apesar de ser esta a seção em que os autores se reservam o direito de "apreciar" as informações recebidas pelos dirigentes, à luz de dados suplementares, a análise crítica é estritamente objetiva, nunca chegando ao ponto de polemizar.

Em suma, podemos afirmar que não há exagêro nas palavras impressas na contracapa do volume e que dizem: "em nenhum outro lugar encontra-se material tão diretamente acessível sôbre a determinação de preços".

RAIMAR RICHERS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

DEVELOPING A PRODUCT STRATEGY — Por "American Management Association" (A.M.A., New York, N. Y., 1959, 352 págs., US$ 7.50).

Sob o lema "da administração, pela administração, para a administração", a "Associação Americana de Administração" (A.M.A.) tem procurado divulgar métodos administrativos de aplicação prática e direta, seja por meio de cursos, seminários ou conferências, seja por intermédio de suas publicações.

O presente livro é o relatório n.º 39 da série de conferências dedicadas a um tema específico. Ao todo, o livro congrega 34 palestras, na sua maioria de altos dirigentes empresariais, sôbre o desenvolvimento do produto e sua adaptação ao mercado. Os trabalhos são sucintos, de fácil leitura, bem coordenados pela redatora ELIZABETH MARTING.

As próprias características de uma publicação desta natureza lhe impõem certas restrições insuperáveis. Não se pode, por exemplo, esperar de um dirigente que fale de sua experiência e, ao mesmo tempo, mostre quais são ou foram as falhas em sua emprêsa, nem as inovações consideradas realmente cruciais na sua organização. Em conseqüência, também esta coletânea sofre de um excesso de parcialidade e "otimismo", conjugado, às vêzes, a recomendações de fórmulas do tipo "como fazer" que, se funcionam para a emprêsa A, não devem, necessàriamente, ter aplicação na emprêsa B.