

RESENHA DE LIVROS

Marketing Bancário

Geraldo Luciano Toledo

Atlas S/A.

1ª edição—Original 1978

Análise: Chu Wan Tai

Prof. do Depto. de Adm. da FEA-USP

O livro do Prof. Geraldo Luciano Toledo "Marketing Bancário" veio indubitavelmente preencher uma lacuna no nosso meio acadêmico e empresarial. Discutindo em 5 capítulos os conceitos, aplicação, ambiente, planejamento e o esforço de marketing nos bancos, mais especificamente o banco comercial, que se tornou o carro-chefe no nosso conjunto de empresas financeiras, veio a obra demonstrar cabalmente a penetração de marketing em outras áreas que não as industriais. O conceito de mar-

keting de que "a empresa deve concentrar seus esforços na satisfação de seus clientes, com lucro" é hoje plenamente difundido, e na miríade de livros, artigos e outras publicações que nos tem chegado às mãos, por poucos que sejam ao nosso conhecimento, versaram sobre o caso específico de aplicação de marketing nos bancos.

A primeira dúvida que vem à mente dos leitores seria: por que o marketing nos bancos? Na nossa economia, onde o capital é escasso, assim como o número de bancos e a demanda de fundos é insaciável, parece incongruente estudarmos marketing. Por que se preocupar em vender um "produto" que é altamente desejado? Os bancos privados do Brasil podem ser considerados como operando num mercado vendedor, devido à escassez do seu principal produto (fundos

para empréstimo) e às regulamentações governamentais. Essa situação é caracterizada pelo nosso estágio de desenvolvimento econômico e pelas próprias reformulações do Sistema Financeiro Nacional — que nos últimos trinta anos provocaram uma concentração de bancos comerciais. A título ilustrativo, em 1945 tínhamos no país 477 bancos, decrescendo esse número para 351 em 1960, 176 em 1970 e uns 110 em 1978. Junto com essa concentração, houve uma mudança no perfil qualitativo das instituições financeiras, passando o banco comercial a ser tratado como carro-chefe do grupo. Essa influência externa é sumamente importante e vital para um pleno desenvolvimento de um programa de marketing.

No capítulo 3, o autor discorre sobre as forças ambientais que afetam e afetarão o sistema financeiro, fazendo com que empresas adotem uma postura diferente para enfrentar os desafios emergentes. Parece-nos, entretanto, que esse foi também um dos pontos fracos da obra, por não discutir com maior profundidade as influências externas aos bancos. No Brasil, os bancos têm suas atividades regulamentadas pelo Banco Central, onde seus produtos são homogêneos e intangíveis, dependendo quase que totalmente das políticas governamentais; além disso, como em sua grande maioria outros produtos (repasse governamentais e/ou estrangeiros) sofrem restrições legais, é impensável que o homem de marketing tenha esse mundo externo dinâmico (que poderá se tornar oportunidade ou ameaça) em constante mira e elaborar seu programa de uma maneira flexível e mutável.

O objetivo do livro, que era de apresentar de maneira teórica a utilização de marketing nos bancos, foi atingido por via de uma linguagem agradável. Recomendamos a sua leitura para todos aqueles que se interessam, atuam ou pesquisam no setor de marketing e/ou bancos comerciais. A obra deverá fornecer bom embasamento teórico para um maior aprofundamento posterior. Os conceitos apresentados serão úteis nos campos acadêmico e profissional.

Arranjo Físico Industrial e Movimentação de Materiais

A.W. Pemberton

Interciências Ltda

1ª edição: Original 1974

Tradução: Maria Elisabete de Almeida Lima

Título Original: Plant Layout and Materials Handling

Análise: José Ernesto Lima Gonçalves
Prof. do Depto. de Adm. da FEA-USP

Trata-se de um livro de fácil leitura sobre tema básico na formação do profissional que deverá atuar na área fabril ou de armazenagem.

Deixando de lado a linguagem rebuscada dos livros-textos acadêmicos, o texto de Pemberton, na correta tradução para o português, apresenta conceitos básicos e muitas observações de ordem prática a respeito do arranjo físico das instalações industriais e da movimentação de materiais dentro da fábrica. Os comentários e exemplos apresentados pelo autor, sempre atualizados, enriquecem o livro. Faltam, no entanto, ilustrações mais freqüentes, já que para a transmissão

das idéias referentes ao tema são indispensáveis os croquis e fotografias.

Ainda não existe em nosso idioma um vocabulário técnico industrial em certas áreas do conhecimento. Assim, não apenas os tradutores ficam em dificuldades ao tentarem encontrar no português a palavra ou expressão adequada para expressar algo que está claro em outra língua, como também acabam por adotar palavras ou expressões não-uniformes. Embora em reduzidas proporções, o problema aparece no livro, principalmente quando se fala sobre os gráficos de processo e sobre estoques. O livro se divide em 13 capítulos, escritos e colocados em sequência didática e que podem ser divididos em duas partes. Na primeira, depois de uma introdução em que são definidos os conceitos principais, sua inter-relação e as principais razões que levam as empresas a fazerem mudanças no seu arranjo físico, são apresentadas as técnicas de coleta de dados e de representação do problema. Desde o início do livro, arranjo físico e movimentação de materiais são assuntos tratados de forma interligada, e essa abordagem persiste até o final. Em seguida são discutidos os equipamentos para o manuseio e os edifícios, com apêndices que complementam a abordagem; os estoques merecem um capítulo separado que, embora simples na forma, levanta os pontos principais a serem considerados.

Na segunda parte são apresentadas as várias etapas do projeto de arranjo físico, incorporando as providências de movimentação de materiais. A pesquisa das informações, o exame dos dados obtidos, a elaboração do novo arranjo

físico e a instalação do projeto são descritos de modo muito simples e claro.

Isto permite que o interessado consiga acompanhar a evolução dos acontecimentos ao mesmo tempo em que recebe orientação sobre aspectos importantes a serem considerados. Por fim, dois capítulos dedicados à manutenção e avaliação do projeto de arranjo físico, como complemento indispensável do procedimento de organização do arranjo físico.

Muito embora o autor explique que o livro descreve o processo e a experiência ingleses, o livro é interessante para o mercado brasileiro pela mesma razão que o levou a ser publicado na Inglaterra: a existência de pouca informação disponível sobre arranjo.

Administração Financeira

Antonio Zoratto Sanvicente

Atlas S/A.

Original 1977

Análise: Rubens Famá

Prof. do Depto. de Adm. da FEA-USP

Nos últimos vinte anos, a disciplina Administração Financeira tem sofrido profunda transformação em seu conteúdo, principalmente em decorrência de pesquisas e inovações desenvolvidas nos Estados Unidos e transferidas para nosso país. De fato, a simples comparação de textos de algumas décadas com textos atuais de autores como James C. Van Horne, professor da Universidade de Stanford, Califórnia, EUA ou de J. Fred

Weston, professor da Universidade da Califórnia, Los Angeles, EUA, ou de Eugene F. Brigham, professor da Universidade de Flórida, EUA, ou de Charles W. Haley e Lawrence Schall, professores da Universidade de Washington, para citar alguns, fácil e rapidamente se comprova a afirmação acima.

A transformação ocorrida demonstra que, partindo-se de um conteúdo basicamente institucional de disciplina e de um ferramental analítico muito simples, evolui-se para uma atualidade de textos e artigos eminentemente profundos nas análises, mediante o uso de instrumental suficientemente complexo e poderoso que, sem desconsiderar os aspectos institucionais, utiliza-se, em grande dose, de técnicas e métodos quantitativos para fundamentar os novos conceitos e critérios em vigor.

No Brasil destacam-se, nesta linha, alguns eminentes mestres e estudiosos, entre os quais se encontra, sem dúvida, o Prof. Antonio Zoratto Sanvicente. De fato, além de fazer chegar aos estudantes e profissionais da Administração Financeira inúmeros textos modernos desenvolvidos em centros mais avançados, mediante um volume verdadeiramente extenso de traduções, o Prof. Sanvicente tem produzido, além de vários artigos, livros de Administração Financeira entre os quais se insere a obra ora apresentada. O texto atual, embora condense os últimos desenvolvimentos da matéria, procura dar uma visão teórica e prática, ao mesmo tempo em que visa a favorecer a introdução de novos conceitos na realidade brasileira.

O livro é apresentado com capítulos curtos que permitem, do ponto de

vista didático, solicitar aos estudantes, de forma realista, sua leitura antecipada às aulas. Talvez para favorecer este aspecto, o autor deixou de desenvolver algumas passagens matemáticas, o que determina que os alunos tenham que conhecer disciplinas que, em currículos escolares universitários, devam se constituir em pré-requisito para o curso de Administração Financeira.

Seguindo a linha desenvolvida por esses autores modernos, o Prof. Sanvicente apresenta sua obra dividida em 15 capítulos. O primeiro é reservado ao tratamento da função financeira na organização estrutural da empresa, com ênfase na definição e nos objetivos dessa função, apresentando também uma visão geral dos papéis desempenhados pelo administrador financeiro.

Os capítulos 2 e 3 são dedicados à área de decisão financeira de investimentos, enquanto os capítulos 4 e 5 se destinam a analisar a área de decisão financeira de financiamento; o capítulo 6 é reservado à análise da área de decisão financeira de utilização do lucro, abrangendo aspectos relativos à política de distribuição dos dividendos ou de retenção de lucros.

Os capítulos 7 a 9 abrangem todos os aspectos relevantes da atividade de administração dos ativos correntes da empresa, destacando, portanto, a empresa como uma entidade financeira cuja análise culminará com os capítulos 10 a 13, sendo o capítulo 10 reservado para traçar um perfil do mercado financeiro nacional, destacando as principais fontes de financiamento para a

empresa brasileira.

Os capítulos 14 e 15, atendendo a diversos programas universitários que acoplam a disciplina de Orçamento à Administração Financeira, são destinados a identificar os aspectos de planejamento e controle das operações empresariais.

O livro, estritamente didático, apresenta, portanto, tema atualíssimo exigido no currículo mínimo para as escolas de Administração de Empresas, sendo, pois, útil aos estudantes que hoje cursam essas escolas, bem como para aqueles que, por se graduarem em época anterior às inovações introduzidas no campo das finanças, queiram se atualizar com os novos conceitos.

A Prática da Pesquisa

Claudio de Moura Castro

**McGraw Hill do Brasil
1977**

Análise: Gilberto José Weinberger Teixeira
Prof. do Depto. de Adm. da FEA-USP

Sem dúvida alguma, a contribuição de Claudio M. Castro para os textos didáticos na área de preparação de pesquisadores foi, com este livro, extraordinária.

Percebe-se claramente sua grande experiência, relatada na introdução do livro e de nós já conhecida. Além dessa experiência o autor tem um estilo muito agradável.

O ponto alto do livro está na abordagem corajosa de certos "mitos" existentes nos meios acadêmicos e que Claudio M. Castro, com muita propriedade e demonstran-

do larga vivência, analisa, além disso, sua análise crítica é complementada com sugestões valiosas.

Assim é sua crítica sobre o velho e subjetivo problema de conceituar o que é "original" em pesquisa (p. 55-57) e, mais adiante, quando analisa as diferentes classificações de pesquisa. No capítulo IV — "A Montagem da Pesquisa", explora e discute com muita sensibilidade científica os problemas de tamanho de amostra, aleatoriedade, escolha de técnica estatística e testes estatísticos. É um livro para nível de pós-graduação, talvez ótimo como texto básico de um curso de Metodologia de Pesquisa. Não nos parece aplicável a cursos de graduação, por exigir uma maturidade do leitor (e principalmente alguma experiência profissional), para que possa ser bem aproveitado. Também de muita utilidade para professores orientadores de mestrado e doutoramento, e membros de comissão de pós-graduação — Nestes dois últimos casos com ênfase no capítulo III ("A Escolha do Tema").

Clima e Cultura Organizacionais

Edela Lanzer Pereira de Souza

**Edgard Blücher Ltda
1ª edição: Original 1978**

Análise: Cyro Bernardes
Prof. do Depto. de Adm. da FEA-USP

Aqueles que, interessados em assuntos relativos à mudança organizacional, desejam outras fontes que não a literatura norte-americana ou européia, encontram neste livro alguma coisa mais que simples adaptações à realidade brasileira. Isto porque a

autora, não obstante apoiar-se predominante em trabalhos americanos, como se depreende de sua "revisão bibliográfica", estuda a mudança organizacional segundo um modelo original que tem por base a cultura e o clima presentes nas empresas. Interessante é a forma de abordar a cultura, pois, mentendo a concepção antropológica de fenômeno social, conceitua-a dentro de três dimensões: os aspectos normativos, os aspectos tecnológicos e os aspectos psicossociais. É importante observar que este quadro de referência não decorre só das contribuições dos muitos autores que examinaram a cultura e o clima organizacional, mas é a integração de vários enfoques com a visão que a análise transaccional possui do homem e das organizações. Com isso, a autora traz para o desenvolvimento organizacional a concepção da mudança terapêutica, fornecendo ao administrador e consultor uma ferramenta para atuar não só ao nível tecno-

lógico, o mais fácil, por tratar com os processos adultos dos participantes, mas também ao nível aprendido das tradições, e sobretudo ao nível emocional da criança que cada um de nós ainda conserva.

Sua experiência no magistério e na consultoria de empresas, bem como a profundidade dos assuntos abordados em seus artigos e livros, confere a este trabalho a confiabilidade exigida para aqueles que inovam e não somente repetem. Tais atributos permitiram à autora escrever um livro condensado e de boa estruturação, de rápida leitura pelo seu reduzido número de páginas, porém desde que o leitor já possua conhecimentos de administração de empresas. Por isso, acreditamos ser esta uma obra destinada ao consultor, ao gerente de alto nível, ao professor de cursos de administração, bem como aos alunos de cursos de pós-graduação.

A COMUNICAÇÃO E O PRODUTO NOVO

