



Resenha de Livros

DE MICRO A GRANDE EMPRESA: Como agir para transformar uma microempresa em um grande empreendimento (autobiografia)

Autor: Dimas de Melo Pimenta

Editora: Dimep Editora e Publicidade

Edição: 1ª

Avaliador: Cleber Aquino

Professor do Departamento de Administração da FEA-USP

Li atentamente este livro. Trata-se de assunto que me apaixonava, ou seja, texto escrito por um empresário brasileiro, relatando suas experiências na formulação, criação, desenvolvimento e administração de uma empresa, iniciada em fundo de quintal e hoje uma respeitável organização nacional. Este livro e outras publicações semelhantes são apaixonantes pelo sabor de Brasil que trazem, ricas de idéias, ensinamentos extraídos da realidade nacional, bastante diversos daqueles livros elaborados fora do nosso contexto e, por conseqüência, frios, sem vivência do nosso país, livros "trabalhados", geralmente sem novidades a não ser a excelente formulação mercadológica para vender o maior número de exemplares. Dessa forma, digo inicialmente nesta resenha, que o livro de autoria do presidente da "Dimep", relatando sua trajetória e a de sua empresa, merece ser lido, estudado e debatido porque, tanto no texto como nas entrelinhas, há muito o que aprender.

Como outras razões para leitura do livro, poderia dizer que o autor, mesmo sendo professor, tem vivência prática do mundo dos negócios, o que não é muito comum aos autores que tratam desse tipo de assunto. Ele vem vivendo os problemas da "Dimep" desde os seus primeiros passos. Além desse fator (riqueza empresarial do autor), seu estilo é muito agradável. Para satisfação minha (e acredito dos leitores interessados numa leitura leve e proveitosa), o texto não tem citações bibliográficas, reproduzindo as vivências do autor sem muitos arroudos. Ademais, a obra trata de um tema oportuno. Hoje, no Brasil, há uma curiosidade geral em saber como se processa a transformação de uma pequena em uma grande empresa. Essa transição não é fácil de ser feita e, em muitos casos, é bastante dolorosa. No livro, o leitor toma conhecimento de alguns passos tomados pelo autor, como presidente da Dimep, para alcançar a dimensão que sua empresa atingiu.

O livro é constituído de vinte capítulos. Os primeiros deles são reservados à trajetória de Dimas de Melo Pimenta, observando-se neles a total dedicação do presidente da

DIMEP ao mundo dos relógios e o "gosto" pelo tipo de atividade a que se dedica. Nota-se, ainda, nestes primeiros capítulos (e nos demais) o profundo interesse do empresário pelo seu ramo de negócios. Ele menciona a estratégia de verticalização da empresa, explorando outras atividades afins. Quando o empresário é bem-sucedido e gosta do que faz, existe a tendência de dedicação a outras atividades ligadas ao negócio, ao desdobramento da idéia inicial. Apesar de tratar, nos capítulos posteriores, da trajetória da empresa, o autor demonstra a sua grande paixão por relógios ao dedicar a maior parte do livro a esse produto.

O livro é dirigido ao público em geral e, principalmente, aos cursos e seminários de Administração. Proporciona elementos para ser utilizado nas disciplinas de História de Negócios Brasileiros, Criação de Empresas, Planejamentos Estratégicos, Recursos Humanos, entre outras.

O que poderá tornar mais proveitosa a leitura do livro será a comparação do que o autor relata com outros casos conhecidos, com problemas semelhantes. A obra proporciona leitura agradável, muito mais do que os "modelinhos" importados de administração que somente servem para enriquecer seus autores e iludir os mais ingênuos em matéria de Administração, uma atividade essencialmente cultural, ou seja, identificada com os valores da comunidade em que é praticada. Um esclarecimento: esta minha postura não invalida o estudo, a leitura, a pesquisa de experiências importadas, desde que sejam comparadas com as experiências brasileiras.

GERENTE-ANIMADOR (Prêmio Brahma de Administração de 1984)

Autores: Carlos Gentil Vieira e Álvaro Eduardo Esteves

Ano de publicação: 1985 - 1ª edição

Editora: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Avaliador: Cyro Bernardes

Prof. Dr. do Depto de Administração da FEA-USP

As indagações feitas por editoras mostraram que, em todos os níveis, os leitores brasileiros dos livros de Administração passaram a se interessar por livros nacionais, e não por traduções que abordam temas como: "Minha vida da General Motors". Isto porque, hoje existe a percepção clara que o país necessita de técnicas administrativas nascidas de suas condições peculiares e não de transplantes vindos de outras culturas. É esse o enfoque do livro "Gerente-Animador", escrito para supervisores, chefes, proprietários e executivos de empresas, bem como administradores de órgãos estatais, porém, dentro da realidade de um Brasil sem os

mitos de país desenvolvido e com taxas enormes de crescimentos do produto interno.

Nesse sentido, trazendo a experiência de quinze anos no gerenciamento de empresas, os autores iniciam o trabalho com o histórico das transformações sofridas pelo país nestes últimos trinta anos, e a influência decorrente no perfil dos administradores. Em seguida, mostram as tremendas oportunidades que as novas tecnologias dão ao Brasil, necessitando, porém, de um novo tipo de chefia para aproveitá-las, por eles chamado "gerente-animador".

Essa denominação inusitada foi tirada dos programas de televisão, onde o animador planeja e conduz o espetáculo, utilizando novas tecnologias, coordenando artistas e dirigindo-se a um público que não vê, mas presente.

Com isso, propõem um novo tipo de administrador, não mais voltado somente para as velhas "funções administrativas" de planejar, organizar e controlar, mas enfatizando pessoas no esforço de motivar, instruir, mediar e negociar. Assim sendo, adotam o caminho de fornecer um guia prático de ação no gerenciamento de pessoas, para que, através delas, aumente-se a produtividade e a eficácia organizacional pelo uso de tecnologias avançadas.

1) – YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

Autor: Herb Cohen

Editora: Bantam Books, 1982 – 255 páginas

2) – FUNDAMENTALS OF NEGOTIATING

Autor: Gerard I. Nierenberg

Editora: Hawthorn/Dutton, 306 páginas

3) – THE ART & SCIENCE OF NEGOTIATION

Autor: Howard Raiffa

Editora: Belknap/Harvard, – 1982 – 370 páginas

Avaliador: Sérgio Baptista Zacarelli

Professor Títular da FEA/USP

Negociação é um assunto de importância crescente, tanto para o público em geral, como para as escolas de administração. Os três livros acima têm características próprias e marcantes. Quanto ao livro de Cohen, como síntese de sua importância, basta dizer que ficou por nove meses na lista de *best sellers* do *The New York Times*, indicador indiscutível da sua receptividade pelo grande público. Nierenberg, também um autor de *best seller*, consolidou no livro *Fundamentals of Negotiating* vários de seus livros anteriores, oferecendo uma obra amadurecida pela prática e pelo tempo. Raiffa apresenta o curso da Universidade de Harvard sobre negociação.

Cada um desses livros mereceria ser resenhado em separado devido às suas características especiais. Em uma única resenha para os três, teremos que sacrificar os detalhes de comentários sobre cada um, mas, por outro lado, poderemos abrir espaço para um produtivo confronto entre eles.

O livro de Cohen, *You Can Negotiate Anything*, pode ser lido com prazer, mesmo por pessoas não interessadas em negociação, por conter um grande número de histórias bem narradas e freqüentemente alegres. Cohen poderia ser escritor profissional de histórias, pelo seu estilo firme, inteligente e humorístico. Isto associado à experiência do autor como negociador, produziu um livro de impacto, que deixa o leitor firmemente convencido da importância de de-

envolver a capacidade de negociação. As idéias apresentadas são simples e dentre elas podemos destacar (1) a importância das duas partes que negociaram saírem ganhando (Win-win) em oposição à idéia de haver um ganhador e um perdedor, (2) a importância de explorar a diferença de "poder" entre as partes para ganhar vantagens na negociação e (3) a importância de descobrir a motivação do oponente.

Nierenberg, no livro *Fundamentals of Negotiating*, objetiva alguma organização de conceitos, procura fazer o leitor ganhar conhecimentos de forma mais ordenada e até propõe "questões" ao fim de cada capítulo. Assim, o livro se presta a um curso simples sobre negociação. A grande ênfase de Nierenberg é a preparação ou planejamento para a negociação. Como destaque conceitual, ele apresenta seis posturas possíveis na negociação, classificadas conforme o negociador trabalhe a favor ou contra as necessidades do oponente, as suas, ou as necessidades de ambos. Para cada uma destas posturas Nierenberg apresenta a técnica de como proceder. Também é apresentada, com considerável detalhe, a técnica de fazer perguntas. Na parte final do livro são abordadas sem profundidade, aplicações específicas no mundo dos negócios.

Raiffa se apresenta, em *The art and science of negotiation*, como um professor e pesquisador de Pesquisa Operacional, especialmente em Teoria dos Jogos, dispondo-se a descer das aplicações de matemática para os formulários iniciais, em termos rigorosos, do processo de negociação. Assim, dedica o capítulo inicial exclusivamente à classificação das situações e aos tipos de negociação, demonstrando sua preocupação com o rigor descritivo. Em seguida mostra seu espírito "harvardiano" apresentando um caso completo, para depois formular o conceito de negociação em termos algébricos simples. Daí para diante, o livro alterna casos com conceitos sendo, muitas vezes, necessário o conhecimento prévio pelo leitor de outras matérias, começando por cálculo de probabilidades. Pode-se destacar excelentes exemplos de árvores de decisão no texto. Outro destaque do livro, além do rigor conceitual, é a experimentação. Raiffa usou os alunos de Harvard como negociadores em diferentes situações, compilou estatísticas dos resultados e interpretou-os, não para fixar princípios, mas para ilustrar e dar indicações de tendências. O autor procurou fugir a fazer afirmações do tipo opinativo, preferindo, por exemplo, fazer pesquisa de quais características da negociação eram consideradas mais importantes por negociadores experientes.

Se compararmos os três autores, teremos a seguinte ordenação tanto quanto à facilidade de leitura, como quanto à organização conceitual: Cohen, Nierenberg, Raiffa. Raiffa é, sem dúvida o mais científico dos três, mas, isso não significa que ler e reler seu livro dispensa os outros dois. Pelo contrário a sensação, após a leitura dos três, é que não houve desperdício de tempo. De uma certa forma esses três livros se complementam: Cohen é mais arte, Nierenberg é mais técnica e Raiffa é mais ciência.

Fica também claro, que negociação não é assunto simples. Pelo contrário, é um tema extremamente rico, apresentando uma multiplicidade de aspectos que se estendem, desde a arte, até requintes de aplicação de modelos matemáticos.