



Resenha de Livros

Título do livro: *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm.*

Autor: Eric G. Flamholtz

Editora: Jossey-Bass Inc. Publishers
San Francisco, California

Ano: 1986

Original: em inglês

Avaliador: Chu Wan Tai - Prof. Assistente FEA-USP

Nos últimos anos a área de administração tem provado ser um campo fértil para as editoras e inúmeras obras têm sido publicadas por estudiosos do ramo. Por outro lado, todo mundo quer ser o dono do seu próprio negócio. Palavras como *entrepreneur* (empreendedor ou empresário) têm uma conotação positiva e tudo parece indicar que a salvação está nas jovens e empreendedoras empresas. Uma coisa, porém, é inexorável: as jovens empresas, para terem sucesso, devem crescer e com o passar dos anos tornam-se, por sua vez, as mesmas empresas que elas combateram no seu estágio inicial. Esse é um processo imutável, a alternativa é o desaparecimento e a morte. Ajudar as empresas a fazer essa transição de maneira menos dolorosa e natural é o objetivo principal dessa obra, pelo professor de administração da UCLA (University of California, Los Angeles). Dirigida aos proprietários, gerentes e empregados de jovens e empreendedoras empresas, assim como aos estudantes e praticantes de administração que estejam interessados nas causas de sucesso e fracasso dos empreendimentos, descreve as etapas de crescimento e o que as empresas (ou seus donos) devem fazer em cada etapa para garantir a sua sobrevivência e bem-sucedida transição para a etapa seguinte.

O livro está dividido em quatro partes em um total de onze capítulos. Descreve, na primeira parte, o esboço para desenvolver empresas bem-sucedidas, seguido por estratégias para cada etapa de crescimento organizacional, dominando as técnicas de administração profissional e concluindo com o papel do empreendedor numa organização em crescimento e em mutação.

Para o autor, as seis tarefas-chave do desenvolvimento organizacional são:

- identificar e definir um nicho de mercado;
- desenvolver produtos e serviços;
- adquirir recursos;
- desenvolver sistemas operacionais;
- desenvolver sistemas administrativos;
- desenvolver uma cultura corporativa.

As etapas de crescimentos de todas as empresas passam por nova aventura, expansão, profissionalização e consolidação. Dá os elementos ou técnicas para superar e administrar cada uma das etapas. Nesse sentido, discorre e dá conceitos básicos de um curso introdutório de administração. Nada de muito profundo ou novo, nesse sentido, o livro tenta ser mais prescritivo e útil aos empreendedores. O texto não oferece muita novidade para os estudiosos de administração, recomendado porém para os donos de empresas que iniciaram seus empreendimentos há anos atrás, chegando agora a uma dimensão em que necessitam de melhor e mais racional organização. Como têm pouco tempo para ler e já possuem uma rica experiência de vida, o livro procura apenas organizar de maneira mais didática, as idéias básicas de administração. Aliás, o título já é auto-explicativo.

Livro: "The Transformational Leader"

Autores: Noel M. Tichy

Mary Anne Devanna

Editora: John Wiley & Sons

Ano de publicação: 1986

Original: em inglês

Avaliador: Chu Wan Tai - Prof. Assistente FEA-USP

Um professor americano consultado recentemente sobre quais as três principais preocupações de administradores afirmou que *inovação, produtividade e mudanças* ocupam atualmente a mente dos acadêmicos e praticantes de administração nos EUA. O livro *O líder transformante* está dentro desse contexto de mudanças apontando o que os líderes devem fazer para revitalizar as suas empresas. O texto trata de liderança nas organizações, mudanças, inovação e capacidade empresarial. Como temos observado ultimamente, as empresas podem desaparecer por aquisições, fusões, cisões, compra por parte dos administradores (*leveraged buy out-LBO*) etc. Não importa qual o mecanismo ou os motivos por trás disso, o ponto é que as empresas por uma razão ou outra, deixam de existir como uma entidade eterna. A concepção de que uma grande empresa (grande no sentido de faturamento, nível de atuação e número de funcionários) é eterna está sendo questionada e mais do que isso constantemente destruída. A carreira de milhares de pessoas, que identificam a sua vida particular com o sucesso de uma empresa, passa por momentos traumáticos quando essa empresa passa

por uma metamorfose. Ao contrário de uma "liderança transacional", onde há uma troca implícita ou explícita entre os componentes de uma empresa com seu público interno ou externo, a nova administração necessita de líderes transformantes. Os líderes devem transformar a empresa sem destruí-la) para fazer frente às mudanças de ordem econômico-política e social.

As idéias dos autores são fortemente influenciadas por trabalhos anteriores do historiador James MacGregor Burns sobre o conceito de liderança e do trabalho de Abraham Zaleznik, que num artigo de 1977 na *Harvard Business Review*, fez uma distinção entre gerentes e líderes. Enquanto os primeiros eram indivíduos que buscavam soluções de compromissos numa estrutura de valores, sendo totalmente identificados com eles, os líderes procuram novas abordagens e imaginam novos caminhos a serem trilhados. Buscam mais riscos e recompensas e projetam as suas idéias em imagens vivas.

As etapas para um líder transformante são:

- revitalização-reconhecimento da necessidade da mudança;
- criando uma nova visão; e
- institucionalizando as mudanças.

Baseado nessa linha mestra, os autores demonstram com exemplos uma série de executivos profissionais que, na sua opinião, são representativos dessa nova geração de administradores. São eles:

- Michael Blumenthal-Burroughs (informática);
- Jeffrey Campbell-Burger King (rede de lanchonetes);
- Alex Cunningham, Lloyd Reuss e Robert Stempel-General Motors (automotivo);
- Frederick Hammer-Chase Manhattan Bank (instituição financeira);
- John Harvey Jones — Imperial Chemical Industries (química);
- Lee Iacocca-Chrysler (automotivo);
- Mary Ann Lawlor-Drake Business Schools (ensino);
- Don Mackinnon-Ciba Geigy USA (química);
- James Renier-Honeywell (informática);
- Jack Sparks-Whirlpool (no Brasil, Consul-geladeiras e

freezers);

- Edward Thompson-Schneider Transport (transportadora);
- Jack Welch-General Electric (tecnologia).

Todas as pessoas e organizações, atuando em ramos e localidades diferentes, enfrentaram dificuldades e os líderes acima citados transformaram as suas empresas, dando-lhes uma nova feição e preparando-as para enfrentar uma nova e dura realidade.

Nesse aspecto, a obra poderá ser de pouco interesse para os leitores brasileiros, que não estejam muito familiarizados com as ocorrências nas empresas americanas. Os autores mostram as façanhas desses administradores para transformar as suas empresas, que de uma forma ou outra, passaram por dificuldades que ameaçaram a sua sobrevivência.

As informações foram obtidas de fontes secundárias (relatórios, entrevistas, livros) ou de fontes primárias, em contato direto com os dirigentes.

Outro ponto abordado é a estrutura técnico-política e cultural. As transformações inevitavelmente afetam todos esses sistemas. As características comuns aos líderes transformantes são:

- identificam-se como agentes de mudanças;
- são indivíduos corajosos;
- acreditam nas pessoas;
- são dirigidos pelos valores;
- são aprendizes permanentes;
- têm habilidades para tratar com complexidades, ambigüidades e incertezas;
- são visionários.

A obra, devido aos exemplos citados, é muito restrita aos americanos. Porém, como um estudo do "estado da arte" e uma perspectiva do que está acontecendo lá fora, é extremamente proveitosa.

A formação acadêmica dos autores (Prof. Noel é da University of Michigan e a Profa. Mary Anne é da Columbia University) garantem a seriedade da obra. Recomendado para executivos, professores e alunos de pós graduação em administração.