

çamento, p. 326, sendo o ponto de paridade relativo à capacidade da fábrica. Fora isso, nada de novo no capítulo sobre o orçamento.

Após muitas referências em outros capítulos, James chega à mercadologia industrial afirmando que inicialmente a separação poderia ser considerada um exagero, pois a análise básica do potencial do mercado é a mesma, qualquer que seja a natureza do produto. Mas o autor mostra o que ele chama de idiosincrasia do mercado industrial. No entanto, aceitando ou não a pouca diferenciação desejada pelo autor, ela existe, e fica abundantemente clara nos parágrafos dedicados aos seguintes tópicos:

A economia e o mercado industrial

A demanda derivada do mercado industrial

A maior complexidade da política de produto no mercado industrial

O mercado industrial está mais claramente demarcado

Problemas especiais de pedidos e capacidade em indústrias de equipamentos de capital

No mercado industrial não há atomização do consumidor — os pedidos são mais importantes

A política de vendas industriais é mais importante que o planejamento da promoção de vendas

O mercado industrial possui maior inércia entre comprador e vendedor

O mercado industrial está exposto a pressões recíprocas, isto é, reciprocidade

O consumidor industrial é conhecedor do assunto e motivado racionalmente

O mercado industrial possui mais rígidas especificações de qualidade

O mercado industrial possui maior motivação de preço

O mercado industrial possui maior controle de compras

O mercado industrial possui maior medo de quebras, exige

garantias reais, inclusive de desempenho

O crédito industrial pode ser diferente

O distribuidor industrial pode ser diferente

A pesquisa do mercado pode ser diferente

O comprador industrial pode ser especializado, e a organização de compras industriais é diferente.

Finalmente, James verifica se o comprador industrial também não pode comprar irracionalmente, tal qual a dona-de-casa. Chega à conclusão de que o medo de ser responsabilizado por quebras e defeitos de máquinas pode tornar as compras irracionais, apesar de tudo.

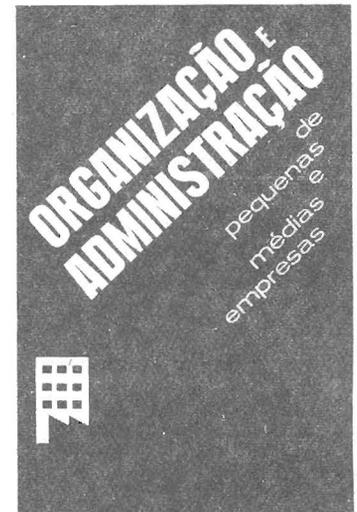
O "Destino de mercadologia" é o último capítulo e nada contribui de essencialmente novo, falando da crescente quantificação.

Resumir esse livro é impossível, pois trata de toda a área da mercadologia — mas não quantitativamente. Ele é uma leitura amena, sem o humor seco chamado britânico, que facilitaria seu uso. Como livro instrutivo, informativo e interessante, propicia conhecimentos sobre **marketing** a gerentes de compras, de produção e financeiros — sem tendências matemáticas. Pode ser recomendado para eles, sem reserva. Como livro-texto não o recomendaria, só é leitura suplementar. ■

Kurt E. Weil

Organização e administração de pequenas e médias empresas

Por José Geraldo de Lima e Joaquim de Lima Delgado. São Paulo, Editora Atlas, 1974.



Os autores publicaram esta obra com o objetivo de a) posicionar problemas gerenciais e financeiros com as quais se deparam dirigentes de pequenas e médias organizações; b) oferecer modelos básicos de soluções alternativas para a organização do trabalho administrativo; c) enfatizar problemas de pessoal; d) facilitar a elaboração de manuais de trabalho; e, principalmente e) possibilitar a atuação da organização administrativa a fim de que possam ser atendidas novas necessidades decorrentes do processo de desenvolvimento da empresa.

Este trabalho é fruto da experiência profissional dos autores, que não só se prende às funções acadêmicas, mas também à consultoria industrial e de pesquisas realizadas com a participação de consultores especializados nas áreas de administração geral, **marketing**, produção, contabilidade e finanças, e assuntos fiscais.

Os temas são apresentados em oito partes distintas, de forma clara e bastante acessível ao

leitor, recomendável não só à consulta de dirigentes de diferentes áreas como também a estudantes que, em período de estágio, se defrontam com problemas de ordem estrutural, funcional ou mesmo operacional.

As empresas apresentam uma série de diferenciações e particularidades, com objetivos finais que se resumem em produção, comercialização e prestação de serviços. A busca de melhor qualidade aos menores custos unitários e preços que resultem na preferência dos compradores, com conseqüente aumento nas vendas e adequadas taxas de lucratividade passam a ser premissas fundamentais na delimitação de objetivos a serem alcançados. Para tanto são necessários métodos e técnicas acompanhados de cautela e apurado senso de percepção no que se refere à identificação de problemas, áreas envolvidas, causas e conseqüências.

Cada um desses itens deve ser elaborado com base em pesquisas, previsões, análises e avaliação dos fatos compreendidos em cada problema. E nisso, o livro auxilia bastante.

Os autores se propõem, então, ao lançamento de um tópico sobre administração geral, posicionando elementos essenciais de organização, a saber: divisão do trabalho, capacitação de pessoas, utilização de recursos materiais e técnicos, a fixação de normas e responsabilidade de pessoas e, finalmente, a fixação de normas técnicas e de normas administrativas. Indicam os autores que a observância desses elementos poderá promover o desenvolvimento eficiente do processo de tomada de decisões.

Em um outro capítulo, José Geraldo de Lima e Joaquim de Lima Delgado e demais colaboradores apresentam conceitos que eles consideram fundamentais para a boa administração da empresa. A destacar, surgem os tópicos sobre delegação de autoridade, princípios de administração — aqui

entendido como sendo informação, fixação de objetivos, sistematização, antecipação, justiça, trabalho em equipe e avaliação — produtividade e o ciclo operacional, financeiro e econômico.

Enfim, a obra tem objetivo essencialmente prático e seu valor se prende ao fato de que as linhas de atuação sugeridas possibilitam ampliações e desdobramentos, dependendo, é lógico, da criatividade, senso crítico e avaliativo de cada um.

É importante ressaltar que o livro não contém fórmula mágica que tenha por finalidade resolver todos os problemas de uma pequena ou média empresa. É antes de mais nada, uma tentativa válida de abordagem direta de aspectos básicos para organização e administração, e que podem ser fonte permanente de consultas, no sentido de alertar o dirigente quanto aos detalhes que devem ser sempre lembrados quando da tomada de decisões. É de se supor que assim também pensam os autores desta publicação da Editora Atlas. ■

Débora Bueno Marques

Fundamentos de organização e métodos

Por Michael E. Addison. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

O título do livro justifica o conteúdo. O autor de **Fundamentos de organização e métodos** procura fornecer ao iniciante na matéria uma razoável dose de técnicas voltadas à solução de problemas administrativos.

A "orelha" do livro informa que Addison tenta uma abordagem não mecanicista da função de O&M, ou seja, procura mostrar que o trabalho de O&M não é apenas o de usar métodos exclusivamente, mas sim o de utilizar métodos e um certo grau de compreensão do comportamento humano. Esta tentativa é evidente quando a função é definida como sendo "uma função especializada que se estabeleceu para aconselhar na introdução de novos métodos de administração... sem impor um esforço insuportável ou causar danos reais à estrutura social da empresa". Este "causar danos reais" pode ser entendido como sendo a atuação do analista em termos mecanicistas, dando, como ficou claro, maior relevância à metodologia do que ao corpo social da organização.

A preocupação de Addison em dar um sentido compor-