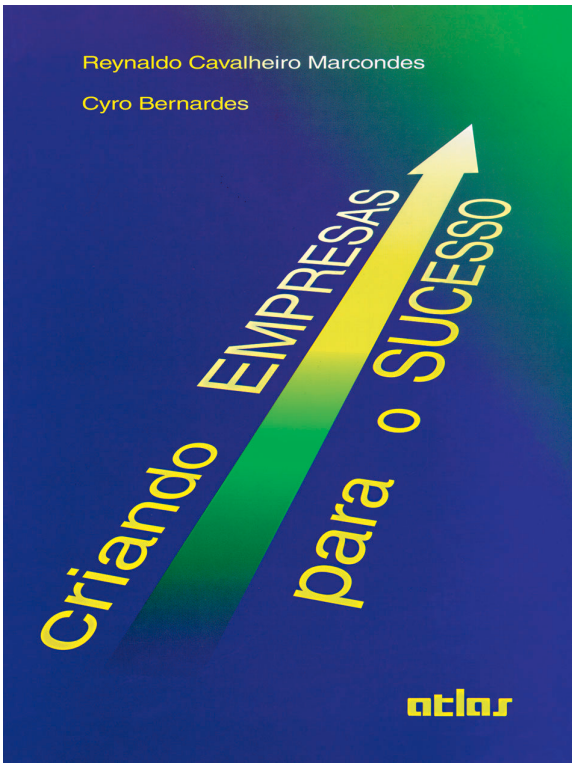



de **Reynaldo Cavalheiro Marcondes** e **Cyro Bernardes**
São Paulo: Atlas, 1997. 167 p.

por **Miguel Abboud**, Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.
*E-mail: mabboud@fgvsp.br*

Ao longo da última década, inúmeras publicações versaram sobre a criação de micro e pequenas empresas, abordando desde temas relacionados aos aspectos legais até os processos administrativos e técnicos. No entanto, a obra de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Cyro Bernardes, *Criando empresas para o sucesso*, apresenta-se de forma singular nesse contexto em função não apenas de como o livro é estruturado mas também do próprio conteúdo abordado. Fugindo das sofisticadas frases de difícil compreensão, os autores conferem à obra uma linguagem de fácil leitura e entendimento, atendendo, assim, às necessidades do público-alvo que busca a aplicação prática dos conceitos. O objetivo da obra é

definido pelos autores no prefácio, ao afirmar que ela pretende fornecer "orientações destinadas ao ato de criar empresas e orientações com o fim de estruturá-las para o sucesso". Durante toda a leitura, percebemos que esses objetivos são constantes e expostos de maneira muito clara. Repensar a formação da micro e da pequena empresa é feito de forma simples e coloquial, procurando responder a uma série de questões para as quais tanto o empreendedor como o empresário buscam uma resposta eficaz.

Vamos considerar a difícil decisão que muitas vezes o empreendedor enfrenta, ou seja, a necessidade de participar de um curso de administração, para melhor gerenciar seu negócio, havendo, porém, o impedimento do fator tempo. Acreditamos que parte da solução desse problema encontra-se na leitura dessa obra. Nos primeiros capítulos, iremos nos defrontar com a definição de uma série de conceitos sobre como decidir a respeito da criação de um novo negócio. Nesse sentido, existe uma preocupação em não somente analisar as diversas oportunidades existentes no mercado mas também formular uma análise bem estruturada sobre ramos de negócios inovadores. Importante observar que, para cada ramo, os autores desenvolvem fatores ambientais relacionados às necessidades dos clientes que irão facilitar o processo da decisão. Assim, os quatro primeiros capítulos convidam o leitor a se defrontar com o planejamento e a visão estratégica na formulação de um determinado negócio. Para quem se apóia na observação e na experiência como únicas fontes de aprendizado, essa análise irá contribuir para a compreensão da realidade de negócios que vivenciamos. Nesse contexto estratégico, os autores abordam ainda a relação custo-oportunidade na criação de um novo empreendimento, assim como aspectos relevantes de como a cultura organizacional afeta a organização de uma empresa.

Nos capítulos seguintes, os autores oferecem uma visão técnico-administrativa de como criar, gerir e controlar os negócios. A viabilidade das vendas está relacionada com o conhecimento do cliente, pois é necessário conhecer suas necessidades para poder satisfazê-las. De maneira simples, porém consistente, faz-se uma análise do *marketing* da empresa visando se buscar a melhor forma para se divulgar um produto. Muitas vezes, o posicionamento da área de vendas poderá criar conflitos com as demais áreas. Torna-se importante, portanto, saber como lidar com esses conflitos, como forma de se buscarem soluções.

Os autores destacam os diversos tipos de fabricação de produtos (por encomenda, em massa e processo contínuo), assim como os processos de prestação de serviços (profissionais, de lojas e serviços padronizados). O foco da manufatura passa a ser a qualidade, havendo, então, a discussão sobre as exigências dos sistemas institucionais, tais como ISO 9000, Inmetro, etc., assim como seu conceito e relevância no processo de fabricação. Um aspecto essencial na obra está relacionado com as técnicas antigas e modernas para a produção, com a análise da aplicação das diversas técnicas, tais como *just in time*, *kanban*, círculos de controle de qualidade, finalizando com reengenharia e *benchmarking*.

O gerenciamento do processo de compras é descrito de forma a unir a elaboração da curva ABC com a pesquisa de fornecedores e as técnicas de controle de estoques e expedição.

Um fator de grande relevância destacado pelos autores diz respeito à administração de recursos humanos, procurando interligar os processos desde a demissão de pessoal, passando pela avaliação das necessidades de pessoal, políticas de salários e benefícios, além das políticas de recrutamento e seleção. Em relação às políticas de remuneração, os autores analisam as diversas formas existentes, perfazendo desde o pagamento por período trabalhado, passando pelo pagamento por tarefa, por comissão, finalizando com o pagamento por trabalho coletivo e a participação nos lucros. A abordagem sobre o processo de seleção é norteada por um conjunto de políticas que irá facilitar a contratação de pessoal. Vejamos duas dessas políticas propostas pelos autores:

- "Quanto mais especializada a função a ser desempenhada, mais cuidadosa terá que ser a seleção."
- "Quanto menos treinamento for dado,

© 2000, RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. 

mais cuidadosa terá que ser a seleção e vice-versa."

São essas orientações básicas que irão posicionar o empreendedor quanto à forma de como conduzir seus negócios, especificamente nesse caso, e como selecionar bem as pessoas. Finalizando essa parte, os autores analisam as vantagens e desvantagens decorrentes de registrar ou não registrar os empregados.

No capítulo sobre "Fluxo do dinheiro na empresa", exibe-se a lógica e o gerenciamento que vão posicionar de que forma os recursos monetários da empresa deverão ser administrados. Essa lógica inicia-se com a exposição e análise dos fatores que irão determinar os preços dos produtos e serviços, associando-os com o tipo de demanda, o ciclo de vida do produto, os preços dos concorrentes, as políticas dos governantes, finalizando com os custos e o composto mercadológico. De forma clara e concisa, os autores dissertam sobre os vários métodos existentes que poderão ser empregados na determinação desses preços.

É importante observar na obra a análise desenvolvida sobre as fases de prejuízo, que poderão caracterizar o início das operações, e as fases de lucros, demonstrando o tempo necessário para que os lucros reembolsem os prejuízos iniciais, e, posteriormente, a fase em que os lucros se igualam ao capital inicial, despendido por ocasião do surgimento da empresa.

Conceitos sobre fluxo de caixa, despesas fixas e variáveis, receitas, capital de giro, financiamentos e retorno sobre investimento irão contribuir para que o empreendedor administre a área financeira de sua empresa de forma eficaz. Um tópico interessante analisado pelos autores, ao finalizar esse capítulo, refere-se às vantagens e desvantagens de se criar o "caixa 2" na empresa, item muitas vezes desprezado ou omitido nas obras que versam sobre administração financeira.

Alicerçados em amplas pesquisas bibliográficas, os autores prosseguem sua obra propondo aos empreendedores o desafio de se manterem informados sobre as operações que a empresa realiza. Manter-se informado significa criar padrões de controle compatíveis com o seu custo. Esses padrões de controle referem-se tanto aos aspectos externos (concorrência, mudanças físicas e mudanças culturais) como internos à empresa. Vale observar que o conceito de controle exposto pelos autores não se limita apenas a verificar se as metas estão sendo atingidas, como propõem os diversos autores em seus livros sobre administração geral, mas o conceito é ampliado, tratando de fraudes que ocorrem nas diversas áreas da empresa (vendas, produção, compras, contabilidade e pessoal), assim como técnicas eficientes de serviços de inteligência, a fim de detectar essas fraudes. Percebemos, pois, que os autores vão além do que se costuma abranger, ou seja, eles analisam o que ocorre por detrás dos bastidores da empresa. Nesse sentido, o aspecto do controle agrega um grande valor à obra. Como forma de gerenciar o processo de controle, destacamos nesse capítulo a excelente explicação que os autores fazem sobre a relação do valor do benefício e valor do custo relacionados a esse controle, demonstrando até que ponto ele é benéfico para as empresas.

No que se refere à tecnologia, os autores incluíram um capítulo sobre o tema, a fim de ajudar o empreendedor a decidir sobre a sua implantação, colocando a seguinte questão: "Vale a pena acompanhar a moda da informação?" A logística e o gerenciamento da informática são enfatizados pelas vantagens e desvantagens da implantação e operacionalização da tecnologia.

Para finalizar essa obra com eloqüência e qualidade, bastaria que os autores discutissem temas que viessem colaborar nas decisões das pessoas sobre se devem ou não criar suas empresas. Isso ocorre justamente no final do livro nos capítulos intitulados "Poderei um dia ter minha empresa" e "Tirando dúvidas". Além disso, no final de cada capítulo, os autores colocam um item denominado "Pontos de reflexão", para que o leitor possa refletir sobre os diversos conceitos e relacioná-los não só com o objetivo de se criar seu novo negócio mas também com o de melhorar o desempenho de uma empresa já existente. É por essas razões que o livro deve ser lido. ❍