

uma linguagem clara, direta e agradável, o autor vai, mostrando ao leitor, através de aproximações sucessivas, o universo mental do novo paradigma do valor ao cliente. Um universo onde as questões importantes e recorrentes da área da qualidade, tais como melhoria contínua, custo da qualidade, equipes de qualidade etc., são tratadas de modo incomum.

**Bibliografia**

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. S.Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_, BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_, ZENKE, Ron. *Service America! doing business in the new economy*. Dow Jones-Irwin, 1985.

KUHN, Thomas. *A estrutura da revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LEVITT, Theodore. Production line approach to service. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1972, p. 41-52.

\_\_\_\_\_. The industrialization of service. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1976, p. 63-74.

## COMO INICIAR UMA EMPRESA DE SUCESSO

de **JOÃO HUMBERTO DE AZEVEDO**

Rio de Janeiro: Qualitymark 1992, 192 p.

por **Heitor José Pereira**, Doutorando em Administração na EAESP/FGV.

**A** análise dos países mais bem-sucedidos economicamente nas últimas décadas (Japão e Coreia do Sul, no Oriente, e Itália e Alemanha, no Ocidente) evidencia que grande parte desse mérito deve ser atribuída ao espírito empreendedor que impulsionou o nascimento e o desenvolvimento de milhares de pequenas empresas em sua estrutura econômica. De outro lado, os Estados Unidos, ainda a maior potência mundial (embora venha perdendo relativamente essa posição nos últimos anos), conseguiram reduzir os impactos negativos das duas crises mundiais do petróleo (1974 e 1978), graças a um fenômeno ocorrido predominantemente no período 1975-85, que ficou conhecido como *entrepreneurship* (poderia ser traduzido como "empreendedorismo").

No Brasil, estamos vivendo também esse mesmo fenômeno, embora de forma mais diluída, desde os primeiros anos da década de 80, que foi considerada por alguns economistas como a "década perdida" (sob a

ótica socioeconômica). No entanto, para milhares de pessoas, foi a "década das oportunidades". Estas, com seu "faro" empreendedor, identificaram na própria crise as (novas) oportunidades de sua realização pessoal, profissional e financeira. De fato, nos últimos anos, as estatísticas de registro comercial assinalaram o surgimento de 500.000 empresas em média por ano. De outro lado, as mesmas estatísticas (já não tão precisas) indicam que cerca de 90% dos novos empreendimentos (quase todos micro ou pequenas empresas) não ultrapassam dois anos de atividade e apenas 10% atingirão mais de cinco anos de existência.

Uma das constatações lógicas para explicar essa "mortalidade infantil" impressionante no setor empresarial é o fato de que a maioria quase absoluta das pessoas que empreenderam o próprio negócio não se prepararam adequadamente para a atividade empresarial.

O livro de João Humberto de Azevedo, *Como iniciar uma empresa de sucesso*, surge nesse contexto como uma grande contribuição não só para aqueles que desejam ingressar na "carreira empreendedora" (empregados atuantes em empresas já existentes, estudantes universitários em fase de conclusão de curso e com poucas perspectivas no mercado de trabalho, mulheres que procuram alternativas às atividades do lar e outros, como também para os micro e pequenos empresários já estabelecidos que desejam revitalizar seus negócios.

Assim, após fornecer informações estatísticas e analisar a situação dos pequenos empreendimentos no Brasil (Capítulo 1), o autor desenvolve uma bateria de questões através da qual o leitor poderá fazer uma auto-avaliação do seu potencial empreendedor. Evidentemente, o objetivo dessa auto-avaliação não é aprovar ou reprovar o candidato a empreendedor, mas sim orientá-lo quanto aos seus pontos fracos e fortes. A partir de um gabarito dos resultados obtidos, o leitor é orientado a avaliar suas habilidades pessoais para começar seu próprio negócio.

Outra abordagem de fundamental importância para o leitor interessado em se tornar empreendedor é a elaboração do plano de negócio, que consiste num estudo estruturado da viabilidade de futuro empreendimento: inicialmente, analisa-se o negócio, com a identificação das oportunidades existentes e dos riscos inerentes à atividade escolhida; em seguida, analisa-se o mercado (clientela, fornecedores e concorrentes) e, depois, estudam-se os aspectos técnicos do empreendimento (pro-



cesso de produção, *layout*, localização e outros aspectos da logística do negócio — máquinas e equipamentos, mão-de-obra direta, materiais e insumos necessários).

A partir de então, o plano de negócio concentra-se na análise financeira (investimento fixo) da estrutura dos custos fixos e custos variáveis e das políticas de estabelecimento de margem de lucro e do preço de venda. Finalmente, são analisados alguns indicadores financeiros, como parte de equilíbrio, nível de lucratividade e retorno do capital investido, como critérios fundamentais para decisão da implantação ou não do projeto elaborado. Para facilitar a aplicabilidade do plano de negócio, o autor ilustra o texto com três exemplos práticos de projetos nas áreas da indústria, do comércio e dos serviços.

Viabilizada a implantação do novo negócio, o livro dedica um capítulo para orientação dos aspectos legais e administrativos envolvidos na abertura da empresa: tipos de regimes jurídicos, órgãos e entidades públicas a serem consultados, locais onde são efetivados os diversos registros burocráticos, elaboração da declaração de firma individual ou do contrato social da empresa e solicitação de alvarás de funcionamento do negócio.

Finalmente, o leitor é brindado com um roteiro completo em formato pronto para ser preenchido, de elaboração do plano de negócio, com três modelos de acordo com a atividade escolhida pelo futuro empreendedor: indústria, comércio ou serviço.

Portanto, trata-se de um livro que vem preencher uma lacuna do mercado, pois muitos dos empreendedores que fracassaram em seus negócios poderiam ter tido melhor sorte com o apoio prático de um texto como este. A economia mundial caminha para a globalização e a sobrevivência empresarial dependerá cada vez mais da competitividade. Assim, já estão abertas as oportunidades para pessoas que querem sua realização pessoal e estão dispostas a enfrentar os desafios emergentes. É para esses futuros empreendedores que se recomenda o texto analisado.

## WINNING COMMITMENT - HOW TO BUILD AND KEEP A COMPETITIVE WORKFORCE

de GARY DESSLER

New York: McGraw Hill, 1993, 226 p.

por Patrícia Amélia Tomei

Professora Doutora do Departamento de Administração da PUC/RJ.

**A**s mudanças ambientais, a busca da produtividade e da qualidade e o aumento da competitividade têm demandado ambientes de trabalho mais flexíveis e pressionado a modernização na gerência das demandas da força de trabalho.

Como resposta a essas pressões, tanto acadêmicos quanto gerentes de organizações cada vez mais pregam a idéia de que num ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos caso deseje bons resultados.

Uma das fórmulas apontadas para solucionar essa questão tem sido o gerenciamento dos vínculos indivíduo-organização, através do comprometimento organizacional onde trabalho é o caminho da busca de auto-realização e crescimento.

A partir da premissa que nos diz que o comprometimento do indivíduo com a organização é algo positivo ou benéfico para ambos, três proposições básicas têm sido analisadas por estudiosos da questão:

- \* o grupo é uma fonte de criatividade para o indivíduo;
- \* a necessidade básica do indivíduo é o sentimento de pertinência a um grupo;
- \* é possível a aplicação da ciência para obter esse sentimento de pertinência.

Neste livro, Gary Dessler não se aprofunda nas questões teóricas que envolvem a literatura sobre comprometimento organizacional. O seu relato ilustra essas questões a partir da compreensão de como organizações americanas de sucesso conseguiram gerenciar esse comprometimento do indivíduo com a organização.

Segundo o autor, existe um dilema que envolve cada vez mais a gerência organizacional: se, por um lado "empregados comprometidos representam a chave da vantagem competitiva de uma organização", por outro, "justo agora que o comprometimento dos empregados é cada dia mais importante, ele vem se tornando cada vez mais difícil de ser operacionalizado".

Para Dessler, a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e da natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Esses novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio. A criação e o desenvolvimento desse comprometimento não traz nada de novo. O quanto este comprometimento é desejável

LEARN TO APPLY SECRETS FROM  
IBM ★ DELTA AIRLINES ★ SATTURN  
FEDERAL EXPRESS ★ TOYOTA  
BEN AND JERRY'S ★ AND MORE

★ WINNING ★  
COMMITMENT  
HOW TO BUILD AND KEEP  
A COMPETITIVE WORKFORCE  
GARY DESSLER