autopeças, daí a proposta de uma solução conjunta para ambas as crises, através de uma retomada do crescimento das indústrias automobilísticas e suas dependentes.

O autor sugere que a melhor leitura do texto é aquela que o percebe como um depoimento de alguém que foi testemunha ocular do desenvolvimento da economia paulista neste século, em particular a partir de 1950, e clama por uma política governamental que impeça o "genocídio empresarial" no setor de autopeças.

Enquanto depoimento, o texto é rico e exaustivamente acompanhado de documentação, perdendo, entretanto — talvez até propositadamente — uma dimensão analítica mais profunda que contemplaria as exigências daqueles que possuem um paladar acadêmico. O livro não é um produto de acadêmico para acadêmico, mas um depoimento de empresário que pretende mobilizar os "espíritos" em prol de uma retomada dos "bons anos" de crescimento econômico fundados na expansão do setor automobilístico.

Acreditando firmemente que a recuperação das indústrias automobilísticas só poderá ser conseguida através da intervenção do Estado, que, baixando taxas, promovendo incentivos, permitiria uma volta aos índices de produção alcançados no final da década de 60 e início da de 70, o autor vincula todas as alternativas (tais como aumento das exportações, mercado de reposição, etc.) para uma saída do atual impasse que as indústrias automobilísticas enfrentam a uma atenção especial e vantagens adicionais que o Estado viesse conceder às indústrias do setor.

Pressionados pelos aumentos de custos, de um lado, e pelas montadoras, de outro, os empresários de autopeças encontram-se em situação crítica, a qual tem levado alguns a baixar o volume de produção e outros a encerrar mesmo suas atividades, quando a mudança de ramo não for possível.

Observando os dados de faturamento e emprego (tabela anterior), R. Gattás encontra forças para reivindicar em seu nome e, a seus olhos, em nome dos inúmeros indivíduos que trabalham em indústrias de autopeças.

Infelizmente, o autor não procura analisar o conjunto de disposições estruturais que permitiram o surgimento e a expansão do mercado de autopeças. Caso o autor observasse, por exemplo, que outros setores já tiveram seu apogeu e posteriormente faleceram, que mesmo países se tornaram decadentes, talvez então, não mais movido pelo comprometimento e fervor, pudesse arranhar algumas das causas da fraqueza histórica do setor de autopeças.

De qualquer forma, quem quiser conhecer o setor de autopeças no Brasil terá que conhecer a luta dos empresários mais representativos deste setor e R. Gattás é um deles. Esta obra tem a qualidade de sintetizar o que o autor viveu e pensa sobre o ramo em que atua. □

Roberto Venosa

Porter, Michael E., *Competitive strategy.* New York, The Free Press/Macmillan; London, Collier/Macmillan, 1980. XX + 396 p. ilustrado, encadernado, sumário, bibliografia, índice analítico.

O livro de Michael Porter tem sido citado em publicações de comunicação empresarial e em listagens de leitura obrigatória da nova safra de 1980/81 de cursos de pós-graduação de administração como um ponto alto do estudo da situação competitiva, de luta, entre empresas. E lendo o livro, o que é fácil, de tão bem escrito e de tão condensado, as recomendações se mostram mais que justificadas. Mesmo lendo-o com a desconfiança que merece algo que está na lista de *best-seller*, o leitor fica cativado pela clareza de exposição e pelo interesse que provoca, mesmo no não-envolvido, o assunto em pauta. O livro é realmente obrigatório. Nada daquilo que está no livro é por si novidade. Novidade é o produto — a criação da estratégia competitiva. Então o autor, pelo seu curso na Harvard Business School, conseguiu o mais difícil — uma síntese perfeita. Ao ser lido, o livro me provoca memórias irresistíveis das octogonais salas de aula da HBS, a experiência de 80 a 100 alunos, a fria análise pelos mesmos, as perguntas irreverentes, fazendo o professor passar pela necessidade de expor cada vez mais claramente o procedimento analítico. Certas observações podem ser até identificadas na sua origem, lendo o prefácio e os agradecimentos, principalmente a colegas.

Realmente, a única lacuna que encontrei foi a ausência do grande General Doriot, o professor emérito da Harvard B. School que mais estudou a concorrência do ponto de vista estratégico e tático, e cujos milhares de alunos atestam não só o conjunto daquilo que aprenderam, mas os conceitos imorredouros de uma das maiores mentes disciplinadas que já passou pela HBS. E Porter está disciplinado,

retilínio, perfeito. Equipará-lo a Doriot seria até possível. E acredito que maior elogio não possa existir.

O sumário do livro possivelmente integra a metodologia Porter de análise:

1.ª Parte: Técnicas analíticas gerais; Capítulo 1. Análise estrutural das indústrias; Capítulo 2. Estratégias competitivas genéricas; Capítulo 3. Um quadro de referência para análise dos concorrentes; Capítulo 4. Sinais no mercado; Capítulo 5. Movimentos de concorrência; Capítulo 6. Estratégia em relação a compradores e fornecedores; Capítulo 7. Análise estrutural dentro da indústria; Capítulo 8. A evolução nas e das indústrias.

2.ª Parte: O ambiente industrial genérico; Capítulo 9. A estratégia competitiva num ramo industrial fragmentado; Capítulo 10. A estratégia em indústrias recém-aparecidas; Capítulo 11. A transição para a maturidade industrial; Capítulo 12. A estratégia competitiva em indústrias em declínio; Capítulo 13. Competição na indústria global.

3.ª Parte: Decisões estratégicas; Capítulo 14. A análise estratégica da integração vertical; Capítulo 15. Aumento da capacidade; Capítulo 16. Entrada em um novo ramo de negócios.

Apêndice A — Técnicas de portafólio em análise de concorrência; Apêndice B — Como realizar uma análise industrial.

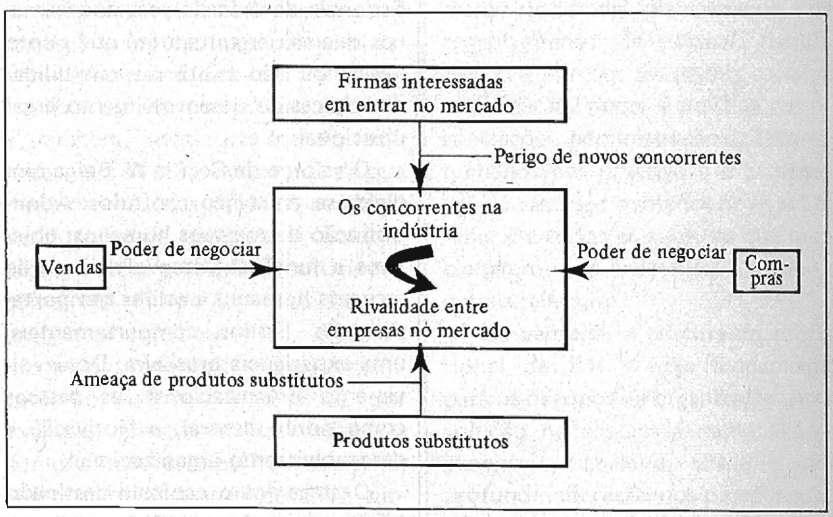
Não se deve enganar o leitor com a *Estratégia competitiva*, pensando que o livro trata, com peso igual, da mercadologia, finanças e produção. Na realidade, finanças e produção só são tratadas como fornecedores de meios para as vendas produzirem o *cash-flow* necessário. A produção interessa ao autor pela economia de escala que pode dar pela concorrência e pela ciência de preços que ligam ao mercado a produção de substitutos, tais como o isolante de fibras de vidro que pode ser substituído pelo isopor, lã de rocha, etc. Isso não constitui um mal, pois reflete uma situação real, a concorrência hoje é no mercado — o resto das áreas de administração fazem funcionar o conjunto, para que produza para o mercado. Por exemplo, o autor não entra na decisão entre "comprar ou fazer", quando fala de integração vertical; ele manda o leitor consultar Buffa e Moore.

O tratamento de problemas de área mista, tais como a integração ou a expansão de capacidade é o tratamento estratégico. Não pressupõe conhecimentos técnicos específicos. Para voltar ao sistema da HBS usado pelo autor nas aulas, nas quais o professor pergunta: "Vamos dar umas palavras-chave sobre integração vertical? "; e os alunos começam a atirar:

1. Economia da operação combinada; 2. Maior coordenação e controle interno; 3. Simplifica a informação sobre fontes e mercado; 4. Relacionamento estável com o fornecimento de matérias-primas e os vendedores; 5. Tecnologia melhorada; 6. Oferta e procura assegurada; 7. Melhor diferenciação; 8. Dificulta a entrada de concorrentes; 9. Evita fechamento ou cercamento de fontes de suprimento; 10. Aumenta a "mais-valia" adicionada; 11. Maximiza o lucro total; 12. Planejamento de estoques integrados permite estoques menores.

Vamos observar aqui a velha maneira de integrar o pensamento da classe pelo método do caso — que leva ao estudo exaustivo de determinada situação — e, por extensão, a um completo tratamento desse assunto no livro. E a palavra-chave é — completo. Muitos livros enumeram e depois estendem o conceito. Mas a enumeração na HBS é definitivamente mais completa. Os colegas professores da Harvard citados no prefácio foram capazes de estender a listagem dos fatores e, finalmente, o tratamento detalhado, os exemplos, etc., completando-os e fornecendo outros, e assim, com a literatura, podem com facilidade dar o mais completo apanhado de estratégias e suas conseqüências.

A técnica que determina o procedimento seguido no livro é estabelecer um quadro das forças que acionam a concorrência na indústria. Este quadro é o seguinte:



Como o autor usa o método enumerativo, em todas as circunstâncias, aqui também enumera tudo, como por exemplo seis barreiras à entrada no mercado, quatro maneiras de solucionar o problema estrutural, etc.

Posso, portanto, afirmar, como resenhista, estar em presença de um livro claro, conciso, cheio de excelentes conselhos, tudo isso por sinal o próprio autor escreveu no prefácio dele, com a modéstia que ele não precisa mostrar. Como professor, reconheci partes deste livro em muitas aulas que assisti, de pessoas que ou leram o livro ou os artigos do autor.

Portanto, é o melhor livro sobre o assunto, indubitavelmente. Além

disso, ensina mesmo a quem não é estruturalista administrativo ou desconheça a teoria de decisões ou não tenha facilidade no estudo de diretrizes administrativas. É um livro no nível daquilo que a HBS representa de ótimo e algumas vezes infelizmente não alcança. O estilo é fácil, o sistema enumerativo, comparativo (força contra fraqueza de decisão) facilita a apreensão e a aplicação. Em uma palavra — fiquei satisfeitíssimo em ter lido o livro, e o recomendo para cursos de pós-graduação, professores, industriais, etc. □

Kurt Ernst Weil

Bergamini, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional.* São Paulo, Editora Atlas, 1980.

Cecília Whitaker Bergamini é, sem dúvida, uma das profissionais que vêm dando grandes contribuições à área de recursos humanos. Suas obras anteriores *Psicologia aplicada à administração* e *Avaliação do desempenho humano na empresa*, ambas publicadas pela Editora Atlas, demonstram claramente o percurso que Cecília adotou na abordagem da função de recursos humanos.

A obra caracteriza-se por duas metas principais: a) um exame dos principais temas que compõem o desenvolvimento de recursos humanos e o desenvolvimento organizacional, tentando aplicá-los ao contexto das organizações no Brasil; b) publicação de resultados de um trabalho realizado junto a executivos de empresas, após cinco anos de pesquisa. Tudo isso direcionado aos profissionais da área de recursos humanos que se perguntam até que ponto devem ou não cobrir responsabilidades típicas do desenvolvimento organizacional.

O esforço de Cecília W. Bergamini divide-se em cinco capítulos: Administração de recursos humanos: objetivos e funções; Desenvolvimento de recursos humanos e estilos comportamentais; Estilos comportamentais: uma experiência brasileira; Desenvolvimento organizacional: as pessoas como ponto central; e Motivação e desenvolvimento organizacional.

Destacamos o capítulo destinado à pesquisa sobre estilos comportamentais. A pesquisa foi realizada em empresas brasileiras e envolveu uma amostra de mil pessoas que se submeteram ao sistema LIFO de desenvolvimento de estilos comportamentais. O objetivo da pesquisa não foi apenas o de traçar um perfil comportamental brasileiro, mas o de comprovar se sua formação acadêmica, se o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo, sua idade e seu sexo seriam variáveis a ser consideradas nas configurações dos diferentes estilos de comportamento. É importante que o leitor tome conhecimento dos resultados que Cecília alcançou.

Senão ainda pequena a bibliografia brasileira sobre o assunto, objeto do livro, não se pode negar o valor dessa obra, principalmente diante do clima de rápidas e inesperadas mudanças organizacionais no Brasil.

Acreditamos que a maior contribuição de Cecília W. Bergamini está ligada ao fato de que a função de RH é hoje percebida na organização como da maior significação. Diferentemente, de visualizações recentes que não reconheciam a função, dando-lhe um caráter rotineiro e meramente operacional.

O desenvolvimento de recursos humanos, vislumbrado como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, é, a rigor, um convite ao profissional de RH para excursionar no campo da aplicação de modelos derivados da teoria das organizações. E a autora fornece bons subsídios ao remeter para o meio-ambiente brasileiro a vasta bibliografia formada por obras escritas num outro contexto, diferente do contexto no qual vivemos o nosso cotidiano.

É imprescindível que o profissional de RH entenda que os objetivos humanos e organizacionais são convergentes — ou, no mínimo paralelos, como prefere a autora — e nunca antagônicos, pois assim a tarefa será mais simples e todos assumirão a necessidade de mudança a nível individual, para que a organização também se modifique como um todo e, acima de tudo, adotando uma atitude proativa e, não, simplesmente, uma atitude reativa.

O livro tem público e endereço certos: o profissional e estudioso de recursos humanos, quer iniciante ou não, e as organizações que atuam em nosso contexto. □

Luís César Gonçalves de Araújo