Nas primeiras, o alvo seria alcançar a homogeneização social com a remoção das barreiras do conflito intergrupal, com a produção de uma ordem político-social desestratificada; e, nas segundas (pluralismo de sociedades livres), tomar-se-ia como pressuposto o reconhecimento da existência do conflito social com menor intensidade e corrigível na medida em que tôda a sociedade reconheça a necessidade de mais justiça social em bases econômicas, por integração. "Pois, liberdade na sociedade significa, acima de tudo, reconhecer a justiça, o poder criador da diversidade, diferença e conflito".

"Class and Class Conflict" é um livro alto, vigoroso e de grande atualidade que, embora não possa conquistar a adesão de todos para a tese e conclusões sustentadas pelo autor, merece ser lido e meditado por quantos se preocupam com os magnos problemas sociais do mundo em que vivemos, a que o administrador não pode permanecer indiferente.

FLÁVIO P. SAMPAIO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

MARKETING MANAGEMENT — ANALYSIS AND DECISION — Por John A. Howard. (Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1957, 429 pgs. US$ 7.20).

"Administração Mercadológica — Análise e Decisão", é um livro para cursos mais avançados de Mercadologia, em que procura o autor, de forma analítica, abordar o aspecto dinâmico do problema de tomada de decisões no setor mercadológico. Defendendo uma concepção econômica e não contábil de lucro, firma o conceito de *contribuição para o lucro* de cada fator a fim de se obter a melhor combinação possível de fatôres para a "maximização" do lucro a longo prazo.

E será com base no *critério de lucro* que o administrador mercadológico deverá *avaliar as alternativas* múltiplas que se lhe oferecem no momento em que *deve tomar uma decisão*, no exercício de sua função de *coordenar as fôrças internas* da emprêsa em relação *às fôrças externas* oriundas do meio em que a emprêsa opera.

Para o autor, a essência da administração mercadológica é a adaptação das práticas mercadológicas de uma companhia às

mudanças no ambiente em que opera. Essa adaptação é realizada pela utilização balanceada das fôrças internas — preço, vias de distribuição, produto, propaganda, venda pessoal e localização — que podem ser controladas pela emprêsa, em função do conjunto de fôrças externas, as quais não podem ser controladas pela emprêsa — concorrência, demanda, custos não mercadológicos, legislação comercial e estrutura de distribuição.

Ao se planejar a estratégia mercadológica de uma companhia, isto é, a seqüência e a oportunidade das práticas a ser seguidas pela emprêsa, deve-se usar como base o *critério de lucro*, antevendo-se a reação de consumidores e concorrentes a cada prática a ser posta em funcionamento.

Do capítulo III ao capítulo IX o autor isola, para fins de análise, cada uma das fôrças externas da emprêsa e desenvolve modelos teóricos e padrões de análise para a melhor compreensão dos aspectos econômicos, sociológicos e psicológicos que se apresentam atuando sôbre cada uma dessas fôrças.

Ao estudar a concorrência, o autor demonstra de que forma, com base em algumas dimensões das estruturas de concorrência, é possível a obtenção de um prejulgamento dos padrões de competição a ser enfrentados.

Os capítulos referentes à demanda são estruturados da seguinte forma : o autor analisa a demanda sob dois aspectos; o de *relações de demanda* e o de *dimensões de demanda.* Em seguida, faz a análise das relações de demanda, isto é, das relações entre as determinantes de demanda controláveis (propaganda, preço, venda pessoal etc.) e as vendas da companhia, como também das relações entre as determinantes de demanda não controláveis e as vendas da emprêsa. Quando estuda as dimensões de demanda, o autor dá ênfase às dimensões de *tempo* e *espaço* e suas influências sôbre a demanda. Nesse sentido, ao estudar o comportamento do consumidor do ponto de vista de *motivação individual,* o autor mostra a sua preocupação de utilizar os instrumentos das *diversas ciências sociais* para a compreensão dos fenômenos mercadológicos. Os capítulos sôbre demanda encerram-se com a análise de como pode ser prevista.

Após o exame da demanda, o autor estuda, pelo mesmo processo, os aspectos de custos, estrutura de distribuição e legislação comercial, como componentes finais do "backgrownd" contra o qual se processarão as decisões mercadológicas.

Essas decisões são analisadas na Parte III do livro, composta de 6 capítulos correspondendo às seis fôrças internas sôbre as quais a companhia exerce contrôle. Novamente aqui se estuda isoladamente cada uma, procurando-se ao final mostrar as suas inter-relações. Predomina também, nesses capítulos, o método de desenvolvimento de *padrões de análise* que possibilitam ao estudioso de Mercadologia melhor compreensão da eficiência relativa esperada de cada fôrça, isolada e combinada a outras fôrças, em função de situações específicas.

Êste livro que, a nosso ver, é indispensável para o estudioso da Mercadologia, devido à profundidade com que analisa a natureza do processo de decisão, no setor mercadológico, adapta-se melhor aos cursos mais avançados de Mercadologia. Em linhas gerais, entretanto, a estrutura do livro pode ser usada nos cursos iniciais de Administração Mercadológica.

BRUNO A. M. GUERREIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

PERSONALITY AND ORGANIZATION: THE CONFLICT BETWEEN SYSTEM AND THE INDIVIDUAL. — Por Chris Argyris (Harper and Brothers, New York, 1957, 291 pgs., US$ 4.00).

Desde que os pesquisadores do comportamento humano se estabeleceram nas usinas "Hawthorne" da "Western Electric Company", há cêrca de trinta anos, vem-se manifestando uma incerteza quanto ao estado de nossos conhecimentos referentes à organização industrial formal e ao lugar do indivíduo dentro de tal organização. Ao mesmo tempo, tem-se empreendido um número imenso e variado de pesquisas básicas que visam explicar e compreender o comportamento. A área dessas pesquisas vai desde os grupos de crianças em idade pré-escolar até os de soldados nos campos de batalha da Segunda Grande Guerra. Para o leigo, o resultado de tais pesquisas tem sido ou uma coletânea de dados e explicações parciais do comportamento humano, ou alguns modelos li-