

Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano III - Nº 5 - 2004

- A postura Estratégica e a Forma de Competitividade em Indústrias de Transformação na Região de Frederico Westphalen.
- Ciclo de Vida: Uma Análise das Empresas do Varejo do Município de Santiago/RS que atuam no Setor de Móveis e Eletrônicos.
- Profissionalização do Setor Agroindustrial Local.
- Leasing e Arrendamento Mercantil: Alternativa de Financiamento de Longo Prazo para Empresas Brasileiras.
- Visão e Comportamento Organizacional: Um Estudo Exploratório.

Administração & Comex

EDITORA DA URI

ISSN 1677-9525

Revista de Administração

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR
ADMINISTRAÇÃO ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Revista de Administração

ANO III	Nº 5	Segundo Semestre de 2004

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Edição: Dezembro de 2004

© Copyright 2002 - URI

R 349 Revista de Administração / URI - Campus de Frederico Westphalen. - Vol. 3, no. 5 (Dez. 2004)- . -Frederico Westphalen : URI, 2004 - .
v. ; 23 cm

Semestral
ISSN 1677 - 9525

1. Administração - Periódico I. URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Frederico Westphalen

CDU 65(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527
Revisão: Janete Deliberali Freo - Metodologia Científica
Cleonice Lucia Rizzatti - Língua Portuguesa
Maria Eloisa Zanchet Sroczynski - Língua Inglesa
Capa/Arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto Gráfico e Impressão: Pluma Gráfica Editora

Revista disponível no endereço eletrônico: www.fw.uri.br/publicacao.htm

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange
Si richiede la scambio. We ask for exchange.
Wir bitten um Austausch

URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709,
CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-9200

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitoria

Reitora: Profª. Mara Regina Rösler
Pró-Reitor de Ensino: Prof. Cleo Joaquim Ortigara
Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação:
Profª. Lionira Maria G. Komosinski
Pró-Reitor de Administração: Prof. Bruno Ademar Mentges

Campus de Frederico Westphalen

Direção Geral: Prof. Lauro Paulo Mazzutti
Direção Acadêmica: Profª. Edite Maria Sudbrack
Direção Administrativa: Bel. Sérgio Luiz Zenatti

Conselho Editorial:

Membros:
Prof. Adelar Markoski – URI – UNOESC
Prof. Alexandre Marino Costa - UFSC
Prof. Antônio José Grison – UNIJUI – URI
Prof. Dieter Siedenberg – UNIJUI
Prof. Edemar Girardi – URI
Prof. Ivone José Scapin – URI
Prof. Nestor Henrique De Cesaro – URI
Prof. Adroaldo Lazzarotto - UNISINOS

Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Nestor Henrique De Cesaro

Coordenação dos Cursos:

Administração: Prof. Alberto Freo
Administração Comércio Exterior: Prof. Clóvis Quadros Hempel
Administração Análise de Sistemas de Informação: Prof. Casemiro Roani

Organização:

Prof. Alberto Freo - Coordenador Geral
Prof. Marcos Hivan Petter Machado - Coordenador

PREFÁCIO

A elaboração de uma revista de caráter acadêmico e científico, muitas vezes, se parece com a montagem de um quebra-cabeça. Uma vez pronto, é possível apreciar o resultado. Ali submergem muitas nuances das diversas peças em prol do todo, mas, ao contemplar a obra final, esquecemos, muitas vezes, das dificuldades enfrentadas e da energia despendida durante todo o processo. Porém, se refletirmos um pouco, vamos perceber que a obra acabada, assim como esta revista que temos em mãos, é resultado concreto de muitos esforços intelectuais, gerenciais, operacionais e institucionais, que ocorreram em distintos espaços e tempos.

Assim como todas as outras, também esta quinta edição da Revista de Administração, da URI - Campus Frederico Westphalen, representa a consolidação de empenhos individuais e coletivos que têm por objetivo apresentar aos leitores da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, reflexões críticas e resultados de pesquisas desenvolvidas por professores, alunos e colaboradores, num meio de divulgação cada vez mais reconhecido pela sua qualidade e importância no cenário regional e nacional.

Esta revista é uma pequena amostra das inúmeras facetas que a gestão das organizações sociais abrange atualmente. Os desafios de interpretar e decodificar um mundo caracterizado cada vez mais pela complexidade, pela mutabilidade, por contingências, restrições, ameaças e oportunidades de toda ordem, se refletem nos artigos apresentados.

Um dos "solos" mais propícios para a germinação de novos desafios e grandes conquistas é o cumprimento de cada etapa de um projeto bem elaborado. Com a quinta edição desta revista cumpre-se mais uma etapa de um projeto que é viabilizado pelo

compromisso indelével de uma universidade regional efetivamente comprometida e preocupada em analisar os desafios e as potencialidades do seu próprio entorno, isto é, em ser agente do desenvolvimento dos indivíduos, da sociedade e de suas organizações.

Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg
Mestrado em Desenvolvimento/UNIJUI
Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional/UNISC

APRESENTAÇÃO

Convido o leitor a refletir sobre conhecimento, mais diretamente o conhecimento sobre a administração moderna. Isso pode ser feito nesse exato momento (ou logo a seguir) lendo esta revista com seus respectivos artigos. Tenho certeza que serão momentos valiosos que se caracterizarão num investimento adicional ao seu conhecimento, de reflexão sobre a prática diária, bem como os caminhos que se visualizam no campo da Administração.

A presente Revista de Administração chega na sua 5º edição e no seu III ano de existência, cada vez mais completa e qualificada. Nesta edição foram selecionados cinco artigos de grande relevância para esta área do conhecimento. Sandro H. Chimisso discute as alternativas de financiamento de longo prazo para as empresas nacionais focando o *leasing* e arrendamento mercantil como alvo de estudo. Domingos L. Palma e Denise Zanatta abordam os resultados de um estudo exploratório sobre visão e comportamento organizacional. Daiane A. Machado e Simone B. Dorneles discutem um tema sempre desafiante para os gestores das empresas: o seu ciclo de vida. A análise dos autores busca focar o setor varejista de móveis e elétrodomésticos no município de Santiago. Adelar Markoski e Márcio Studzinski contribuem com os gestores regionais ao relatarem a postura estratégica e a forma de competitividade das indústrias de transformação da região, diagnosticando a real e, nem sempre, alentadora realidade empresarial. Outro interessante artigo foi escrito por Alberto Freo, Fernando Panno e Janete D. Freo que discute a profissionalização do setor agroindustrial local. Este fato contempla uma necessidade inclusive já apontada pelas diversas entidades regionais e pelo próprio Programa Regional de Qualificação das Cadeias Agroindustriais liderado pelo Conselho Regional de Desenvolvimento, pela URI - Campus de Frederico Westphalen, e pelas demais entidades regionais.

Num momento de grandes transformações e acirramento da competitividade estamos cada vez mais necessitados de

atualizações constantes através da busca permanente do conhecimento. Essa busca começa (e não termina) pelo desafio de poder primeiro se conhecer. A presente Revista, através desta coleção de artigos, traz para o contexto da discussão reflexões sobre a realidade local e regional, sem deixar de considerar as tendências num âmbito mais abrangente do mercado. Garante com isto o princípio do "pensar globalmente e agir localmente", trazendo considerável coleção de "ferramentas" em prol de uma nova postura comportamental das empresas e das pessoas na busca do desenvolvimento.

Caro leitor, apresento-lhe o desafio: buscar permanentemente a construção do seu conhecimento. Concordando com esse desafio, a presente leitura passa a ser a primeira ou mais uma das muitas etapas que ainda terás.

Nunca teremos conhecimento em excesso, pois sabemos que este sempre se amplia e se reconstrói. Assim, buscar atualizações e novos conhecimentos não nos tornará necessariamente em "gigantes" mas, provavelmente, evitará que sejamos pequenos (demais) frente a tudo que de novo vier a existir ou que já existe.

Por fim, parabéns a Coordenação da Revista e ao seu Conselho Editorial por mais esse desafio de construção do conhecimento. Com certeza, após esta Revista virá a próxima, e muitas outras. Ao leitor, parabéns por concordar em ler estes artigos e pela leitura permanente que fará, não somente da próxima edição desta Revista, mas de muitas outras publicações que contribuem para o seu crescimento individual (pessoal e profissional) e o da sociedade.

Roberto Vilmar Satur
Mestre em Economia
Coordenador do Curso de Especialização em Comércio Exterior
Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da URI/FW

SUMÁRIO

A Postura Estratégica e a Forma de Competitividade em Indústrias de Transformação na Região de Frederico Westphalen
Marcio Antonio Studzinski, Adelar Markoski 15

Ciclo de Vida: Uma Análise das Empresas do Varejo do Município de Santiago/RS que atuam no Setor de Móveis e Eletroeletrônicos
Daiane Aires Machado, Simone Bochi Dorneles 35

Profissionalização do Setor Agroindustrial Local
Alberto Freo, Fernando Panno, Janete Deliberali Freo .. 59

***Leasing* e Arrendamento Mercantil: Alternativa de Financiamento de longo prazo para Empresas Brasileiras**
Sandro Hüttner Chimisso 77

Visão e Comportamento Organizacional: um Estudo Exploratório
Domingos L. Palma, Denise Zanatta 97

A POSTURA ESTRATÉGICA E A FORMA DE COMPETITIVIDADE EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO NA REGIÃO DE FREDERICO WESTPHALEN

Marcio Antonio Studzinski [1]
Adelar Markoski [2]

RESUMO

Este trabalho visou, em seu objetivo geral, identificar a postura estratégica das indústrias de transformação na região de Frederico Westphalen, sua forma competitiva e a sua adequada interação com o ambiente de negócios. Objetivou, também, discutir a pertinência da postura estratégica encontrada e a forma competitiva empregada. Esta pesquisa justificou-se pela necessidade de uma investigação com foco na micro e pequena empresa regional, pois trata-se de um universo relativamente desconhecido para o ambiente acadêmico. Desta forma, foi possível fortalecer o ensino no curso de Administração com a inserção de professores e

[1] Bacharel em Administração – Comércio Exterior. Estudo realizado como bolsista de pesquisa financiada PIIC/URI

[2] Orientador do Projeto – Mestre em Administração – URI – Campus de Frederico Westphalen – Ciências Sociais Aplicadas – Av. Assis Brasil, 709, Frederico Westphalen – RS, 98400-000. E-mail: markoski@fw.uri.br.

pesquisadores no ambiente empresarial. Como base conceitual utilizou-se a classificação proposta por Miles e Snow (1978) para os quais as empresas frente ao ambiente podem adotar posturas estratégicas defensiva, prospectiva, analítica e reativa. Para investigar a forma de competitividade utilizou-se a metodologia de Porter (1998). Para esse autor uma empresa em relação ao seu ambiente pode competir em custo, diferenciação e enfoque. A pesquisa foi constituída de pesquisa bibliográfica e estudo de campo onde foram aplicados questionários a uma amostra de 45 empresas (20% da população). Ficou evidenciado, entre as indústrias pesquisadas, que a postura estratégica defensiva e a competição em custos são modelos adotados. Os dados levantados corroboraram os modelos teóricos, para os quais a postura estratégica prospectiva e competição em custos são inadequadas para as pequenas empresas. Constatou-se, ainda, que a maioria das empresas compete em enfoque e estrategicamente tem posturas defensivas e reativas. Com raras exceções encontrou-se empresas competindo em diferenciação e com postura prospectiva. As posturas estratégicas defensivas e reativas, são posturas que tendem ser utilizadas por empresas pouco inovadoras, para se manterem no mercado. Neste caso, essas estratégias não permitem a competição em custos. Isto traduziu a pouca competitividade dessas empresas, limitadas em termos de porte, recursos financeiros e tecnológicos, no mercado em que atuam.

Palavras-Chave: Postura Estratégica, Competitividade, Indústrias de Transformação.

ABSTRACT

This work sought, in your general objective, to identify the strategic posture of the process industries in the area of Frederico Westphalen, your competitive form and appropriate interaction of these to the atmosphere of businesses. It aimed at, also, to discuss the pertinence of the found strategic posture and the form competitive maid. This research was justified for the need of an investigation with focus in the personal computer and small regional company, because it is treated of a relatively unknown universe for the academic atmosphere. This way, it was possible to strengthen the teaching in the course of Administration with the teachers' insert and researchers in the managerial atmosphere. As conceptual base was used the classification proposed by Miles and Snow (1978) for which the companies front to the atmosphere can adopt postures strategic defensive, prospective, analytic and it reactivates. To investigate the form of competitiveness the methodology of Porter it was used (1998). For this author a company in relation to your atmosphere can compete in cost, differentiation and focus. The research was constituted of bibliographical research and field study where were applied questionnaires to a sample of 45 companies (20% of the population). It was evidenced, among the industries researched that the defensive strategic posture and the competition in costs are adopted models. The lifted up data corroborated the theoretical models, for the ones which, the prospective strategic posture and competition in costs are inadequate for the small companies. It was verified, still, that most of the companies competes in focus and strategically it has defensive postures and you reactivate. With rare exceptions it was companies competing in differentiation and with prospective posture. The defensive strategic postures and you reactivate, they are postures that tend to be used by companies a little innovative, for if they maintain at

the market. In this case, these strategies don't allow the competition in costs. This translated the little competitiveness of these limited companies in load terms, financial and technological resources, in the market in that act.

Key-Words: Strategic Posture, Competitiveness, process industries.

1 INTRODUÇÃO

Para este estudo optou-se por utilizar a terminologia genérica *"indústria de transformação"* para definir um conjunto de organizações dedicadas ao processo fabril, que se utiliza de matéria-prima *in natura* ou processada, com origem na exploração econômica do extrativismo ou nas atividades agrícola e pecuária, pois, trata-se de um conceito consolidado.

Mais especificamente, o setor a ser submetido a investigação compreende organizações empresariais dos ramos de: industrialização da produção pecuária (abatedouros, fábricas de embutidos, outros); industrialização da produção agrícola (cerealistas, moinhos, outros); industrialização do extrativismo (fábrica de móveis, produtos de pedras preciosas, outros) e industrialização de ferro (fábrica de móveis, produtoras de móveis e utensílios industriais, metalúrgicas, outras).

Esse setor econômico, apesar de não ultrapassar a produção agropecuária, tem uma participação significativa na economia regional, além de apresentar significativas transformações em sua estrutura nos últimos anos.

A opção pela investigação da indústria de transformação se deve, principalmente, pelo fato de ser um setor que não compete exclusivamente em preços, que não se dedica a produção de

commodities, abrindo espaço para a diferenciação e a inovação em produtos, processos produtivos e formas alternativas de gestão e coordenação. Outra razão significativa para a opção pelo setor, diz respeito ao seu potencial de crescimento, em face, principalmente, aos esforços para agregar valor à produção local, através da incorporação de tecnologia e conhecimento no processo produtivo, tornando as empresas mais aptas às condições competitivas do mercado.

2 A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES & SNOW

Miles & Snow (1978) argumentam que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico e impõe restrições contingenciais às mesmas, devido a uma série complexa de fatores. Entre esses fatores, incluem-se: produtos, condições do mercado, custos industriais, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima. Partindo desta visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria obter um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente (MILES, 1982). Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, esta interação sob o ponto de vista de adaptação organizacional pode ocorrer de diferentes tipos, conforme o comportamento da organização. Para Miles & Snow (1978), as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento no processo de interação ambiental. Desse modo, as organizações podem se comportar de maneira defensiva, prospectiva, analítica ou reativa.

Defensivas são aquelas organizações que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. Essas organizações, raramente buscam desenvolver competências fora de seus

domínios. Considerando terem seu foco perfeitamente ajustado em relação ao mercado, sua atuação está voltada basicamente para uma contínua melhora da eficiência das operações que desempenham. Como as operações não sofrem grandes alterações, a empresa adquire bastante experiência.

As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e inovação de produtos e processos. Esta busca contínua das novas tendências do mercado as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente, e obrigam os concorrentes a responder. Tal fato explica porque todo e qualquer domínio de produto ou mercado é sempre transitório e substituível pela inovação subseqüente.

Organizações analíticas podem ser vistas como as que utilizam um híbrido de estratégias prospectivas e defensivas. Estas organizações operam em dois domínios, um domínio estável e outro de mudança. No domínio estável, utilizam a estrutura e processo montados e tendem agir de forma rotineira. No domínio de mudança, seu comportamento está direcionado para o seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes, para identificar e adotar rapidamente idéias que consideram promissoras.

Reativas são organizações que, freqüentemente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Essas organizações são desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e sua estrutura. Os ajustes são raros e, na maioria das vezes, resultam de pressões do ambiente. A estratégia reativa demonstra-se inadequada às demandas ambientais, pois a cúpula administrativa percebe com atraso as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, tornando-se incapazes de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz.

3 O MODELO DE PORTER

A análise estratégica do mercado deve fornecer informações que posicionem a empresa frente a concorrência na indústria, diagnosticando seus pontos fracos e fortes. Em relação às estratégias competitivas, Porter (1998) descreve-as como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e como poder enfrentar com sucesso as forças competitivas. Em sentido mais amplo, o mesmo autor categoriza três estratégias genéricas internamente consistentes para uma indústria criar uma posição defensável a longo prazo e superar seus concorrentes. As três estratégicas genéricas bem-sucedidas para uma empresa superar as outras empresas, segundo Porter, (1998) são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total se caracteriza por um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo; o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia. Para atingir a liderança em custo, a empresa necessita de uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, busca constante de redução dos custos através da minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, despesas, publicidade e demais. Para atingir essa posição, a empresa necessita de uma alta parcela de mercado para dar-lhe uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes e proporcionar barreiras de entradas potenciais de outras empresas na indústria.

A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em todo o segmento da indústria. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. No entanto, se alcançada, é uma estratégia que possibilita obter retornos acima da média em uma indústria, criando uma posição defensável para enfrentar as forças

competitivas. A diferenciação destaca-se em relação à margem competitiva em função de se obter a lealdade dos consumidores em relação a uma marca. Isso, conseqüentemente, possibilita a prática de margens mais altas em detrimento de uma posição de baixo custo.

A estratégia de enfoque visa a atender muito bem um alvo determinado. O objetivo desta estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Com esta estratégia, a empresa deve ser capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla.

Em relação à tomada de decisão sobre qualquer uma das estratégias genéricas, Porter (1998) argumenta que podem ser caracterizados dois riscos: primeiro, a empresa pode falhar em alcançar sua estratégia; segundo, que o valor da estratégia, proporcionado pela própria estratégia, seja desgastado com a evolução da indústria. Desta forma, é importante tornar esses riscos explícitos de modo que possam contribuir para uma melhor escolha da estratégia a ser adotada pela empresa em relação às três alternativas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo de investigação foi de natureza qualitativa que, segundo Patton (1990), permite ao investigador ter acesso a uma riqueza maior de dados utilizando-se de técnicas que possibilitam a descrição de situações, interações e comportamentos. A pouca tradição em se submeter a investigações científicas e a disponibilidade restrita de tempo dos administradores, características dessas empresas, indicou a necessidade de

utilização da técnica do questionário, com forte presença de questões com respostas fechadas, aplicado diretamente pelo pesquisador em entrevista previamente agendada. Os encarregados de responder ao questionário foram selecionados entre as pessoas com responsabilidades administrativas junto às empresas, pois somente esses possuíam conhecimentos suficientes para não apresentarem respostas vagas ou incorretas. Para tanto, foi considerada a percepção dos empresários.

A delimitação geográfica para o levantamento da população foi o conjunto de municípios que compõem o CODEMAU (Conselho Regional de Desenvolvimento do Médio e Alto Uruguai). Entretanto, como em certos municípios deste conselho a atividade da indústria de transformação é muito incipiente e pouco significativa, foram selecionados cinco municípios com maior incidência de empresas do segmento escolhido. Os municípios que constituíram a amostra foram: Frederico Westphalen, Seberi, Palmitinho, Rodeio Bonito e Planalto. Onde foram aplicados questionários a uma amostra de 45 empresas (20% da população).

Dessa forma, o desenho da pesquisa foi constituído de duas fases distintas. A primeira fase foi a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão. Esta fase constituiu-se de um estudo preparatório que informou sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa. A segunda fase foi constituída por três etapas: coleta dos dados, análise dos dados e a conclusão da pesquisa.

5 O PERFIL GERAL DAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS

As indústrias de transformação, foco deste trabalho, foram identificadas junto aos cadastros das Prefeituras Municipais e das

Associações Comerciais e Industriais dos municípios. Os principais ramos de atividades das indústrias pesquisadas foram: moveleiro, metal-mecânico, confecções, frigorífico e pré-moldados. Essas indústrias também foram classificadas em micro, pequenas e grandes empresas, tendo sido a classificação baseada na usada pelo SEBRAE. Tal classificação parte da premissa de que, para o segmento das indústrias, são ME (microempresa) as empresas que possuem até 19 funcionários, PE (pequena empresa) aquelas com 20 a 99 funcionários e ME (média empresa) aquelas de 100 a 499 funcionários em seu quadro de pessoal. Na Tabela 1, está resumida esta classificação:

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO SEU PORTE

Porte da empresa	Quantidade	%
Micro empresa (ME)	23	51,11
Pequena empresa (PE)	15	33,33
Média empresa (MDE)	07	15,56
Total	45	100%

Em relação à idade das indústrias, constata-se que estão existindo por um tempo superior a cinco anos em 71,11% dos casos (Tabela 2).Constata-se, também, que o tempo que a coalizão dominante dirigindo as empresas é igual ao tempo de existência das empresas em 79% dos casos estudados. Considerando que em 57,78% dos casos a coalizão dominante dessas indústrias é representada apenas por pessoas da família, então essas indústrias já estão num estágio estável, visto que em empresas familiares (segundo pesquisa do SEBRAE/1998) o período crítico para consolidação de sua atuação no mercado é representado pelos primeiros cinco anos de atividade.

TABELA 2 - IDADE DAS INDÚSTRIAS

Idade	Quantidade de empresas	Percentual
Até 01 ano	03	6,67
Entre 01 e 02 anos	01	2,22
Entre 03 e 05 anos	09	20,0
Entre 06 e 10 anos	10	22,22
Mais de 10 anos	22	48,89
Total	45	100,00

O perfil dos dirigentes (a coalizão dominante), familiar em 57,78% das indústrias, não pode ser associada com amadorismo em termos de administração. Com uma faixa etária majoritária entre 31 e 40 anos (48,89% dos entrevistados), a formação em nível de segundo grau é encontrada entre 20% dos entrevistados, enquanto que empresários com o curso superior completo ou especialização representam 42,23% dos dirigentes entrevistados (conforme Tabela 3). Esse é um número bastante significativo considerando que a maioria, das indústrias possui uma administração familiar.

TABELA 3 - GRAU DE FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES

Grau de Formação	Freqüência	Percentual
1° grau incompleto	03	6,67
1° grau completo	09	20,00
2° grau incompleto	-	-
2° grau completo	09	20,00
Superior incompleto	05	11,10
Superior completo	16	35,56
Especialização	03	6,67
Total	45	100

6 A CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS CONFORME TIPOLOGIA ESTRATÉGICA

Classificando essas indústrias conforme modelo de tipologia estratégica proposta por Miles & Snow (1978), verificou-se que a postura estratégica defensiva é adotada pela maioria das indústrias, seguida pela postura analítica, conforme pode ser visto na Tabela 4 a seguir.

TABELA 4 - POSTURA ESTRATÉGICA DAS INDÚSTRIAS

Postura estratégica	Quantidade de empresas	Percentual
Defensivas	17	37,78
Prospectivas	06	13,33
Analíticas	12	26,67
Reativas	10	22,22
Total	45	100

O estudo permitiu, ainda, a análise do crescimento das indústrias nos últimos cinco anos de acordo com a postura estratégica adotada para tanto foi considerado para mensurar esse crescimento, a participação no mercado(ver Tabela 5). Nas indústrias pesquisadas não foi constatada estabilidade ou decréscimo, todas apresentaram crescimento.

TABELA 5 – CRESCIMENTO DAS INDÚSTRIAS NOS ÚLTIMOS 05 ANOS

Percentual de Cresc.	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa	Total
Até 20%	10	02	-	05	17
Entre 21% e 30%	04	01	03	01	09
Entre 31% e 50%	01	-	02	02	05
Entre 51% e 70%	01	-	02	-	03
Mais de 71%	01	03	05	02	11
Total	17	06	12	10	45

No entanto, a maioria das empresas que adotam as posturas estratégicas prospectiva e analítica, frente ao mercado, apresentaram um crescimento igual ou superior a 71%, nos últimos cinco anos. Isto confirma, em parte, a tipologia de Miles & Snow (1978), quando os autores afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectivas apresentam melhores resultados para as empresas, em detrimento das que têm uma postura estratégica reativa. No estudo, constatou-se que as indústrias com postura estratégica defensiva apresentaram, em sua maioria, um crescimento não superior a 20%. O mesmo constatou-se com as empresas que adotaram a postura estratégica reativa. Isto demonstra que a postura estratégica defensiva e reativa não podem ser consideradas adequadas para indústrias de pequeno porte, o que não ocorre com a postura estratégica prospectiva e analítica.

Em relação ao nível de utilização da estrutura de produção instalada, constata-se que a maioria, ou seja, 53,33% das indústrias está utilizando mais de 70% da estrutura de produção instalada. Este nível de utilização pode ser considerado significativo, visto que, dentre essas indústrias predominam as micros e pequenas empresas. Outra peculiaridade dessas indústrias é ter *mix* de produtos e mercado de atuação sazonais. O nível de utilização da estrutura de produção instalada e a quantidade de empresas pode ser visualizada na Tabela 6, a seguir.

TABELA 6 – NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE PRODUÇÃO INSTALADA

Nível de utilização	Quantidade de empresas	Percentual
Até 50%	08	17,78
Entre 51% e 70%	13	28,89
Entre 71% e 80%	07	15,56
Entre 81% e 90%	06	13,33
Entre 91% e 100%	11	24,44
Total	45	100

O número de empregados nas indústrias pesquisadas varia substancialmente, situando-se numa faixa de 2 à 262 funcionários, conforme seu porte. Constatou correlação, relacionando-se o número de empregos gerados e o desempenho conforme a postura estratégica adotada pelas indústrias. Indústrias com postura estratégica prospectiva gera o maior número de empregos, seguida pelas com postura estratégica analítica, as quais apresentaram o maior desempenho. A maior indústria, entre as estudadas, adota postura estratégica prospectiva (ver Tabela 7).

TABELA 7 - ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS E MÉDIA DE EMPREGOS GERADOS

Estratégia	Média de empregos
Defensiva	15
Prospectiva	73
Analítica	41
Reativa	17

Analisando-se a relação entre postura estratégica e tempo de existência das indústrias verifica-se que as defensivas e analíticas, possuem, na sua maioria, um tempo médio de existência superior a dez anos. A maioria das indústrias prospectivas tem um tempo de existência entre três e cinco anos. As indústrias reativas, na sua maioria, têm um tempo de existência de seis à dez anos. Diante disso não foi possível estabelecer relação entre tempo de existência da indústrias, postura estratégica adotada e nível de crescimento.

Ao traçar o perfil da postura estratégica adotada pelas indústrias, é importante salientar que uma característica é comum à maioria delas, ou seja: ter um controle administrativo centralizado e principalmente sob a responsabilidade do proprietário (defensiva). Esta característica é evidenciada devido ao perfil das indústrias estudas. Essas são, em sua maioria, microempresas e pequenas empresas com administração familiar. Diante de um

ambiente homogêneo, as diferenças de desempenho que as indústrias apresentam podem ser relacionadas com a postura estratégica adotada pelos seus dirigentes.

Constata-se que as indústrias com postura estratégica defensiva em termos de domínio empresarial no mercado têm produtos bem focados, relativamente estáveis e constantemente definidos ao longo da organização e mercado. O sucesso em termos de postura empresarial deve-se à adoção de idéias novas ou inovações em seu *mix* de produtos, somente depois de uma análise cuidadosa. A coalizão dominante tem como principal objetivo manter sempre uma posição financeira válida e segura através de medidas de controle altamente centralizadas e sob a responsabilidade do proprietário. Essa postura não tem se mostrado eficiente no segmento das pequenas indústrias.

O perfil das indústrias com postura estratégica prospectiva é caracterizado por serem inovadoras, criativas e fornecerem ao mercado produtos que mudam continuamente. Gastam um longo tempo monitorando o mercado e de forma contínua para entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de produtos e promoções. Em termos de metas tecnológicas, o mais importante para as indústrias prospectivas é assegurar a disponibilidade e acessibilidade das pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos produtos e novos mercados. A coalizão dominante tem habilidades diversas e flexíveis o que a habilita a criar mudanças, desenvolvendo novos produtos e novos mercados, constantemente. A estrutura e o planejamento administrativo são orientados para o produto ou mercado visando a identificar tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou programas que permitam a empresa atingir novos mercados.

De outro lado, o perfil das indústrias com postura estratégica reativa é melhor caracterizado no mercado de produtos como empresas que têm produtos em transição e em grande parte visam responder a

oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. Esta atitude deve-se ao pouco tempo que passam monitorando o mercado. Buscam se proteger de outras empresas concorrentes respondendo às tendências. Mais que em outras, a coalizão dominante em indústrias com postura reativa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que, na maioria das vezes, precisa de atenção dadas as oportunidades ou problemas que enfrentam diariamente. Os procedimentos relativos ao controle administrativo são fortemente orientados para as exigências, visando a identificar àquelas que necessitam atenção imediata. Esta postura reativa, a exemplo da defensiva não demonstra-se adequada para as pequenas empresas atuarem, visto que as indústrias com estas posturas apresentaram o menor índice de crescimento nos últimos cinco anos.

7 A COMPETITIVIDADE DAS INDÚSTRIAS ESTUDADAS

As indústrias estudadas possuem vários pontos em comum destacando-se entre eles: a forma de concepção; o porte, basicamente, micro e pequenas empresas e; a administração familiar. A postura estratégica defensiva frente ao ambiente é adotada pela maioria das empresas, é importante observar que esta postura não se configura adequada em mercados competitivos e inovadores. A pequena empresa, limitada em termos de recursos e estratégia, não possui subsídios necessários para o completo monitoramento do mercado e a adoção de estratégias competitivas que contemplem poder de negociação e baixo custo de produção. Neste sentido, este estudo buscou identificar a forma competitiva que as indústrias estão adotando frente ao mercado em termos de custos, diferenciação, enfoque. Os dados podem ser visualizados na Tabela 8 a seguir.

TABELA 8 - FORMA COMPETITIVA CONFORME POSTURA ESTRATÉGICA ADOTADA

	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa	Total
Custo	10	01	01	04	16
Diferenciação	-	-	01	-	01
Enfoque	04	03	04	06	17
Nenhuma	03	02	06	-	11
Total	17	06	12	10	45

A análise estratégica do mercado e a forma competitiva adotada pelas indústrias, conforme modelo de Porter (1998), revela a existência de indústrias que buscam competir em enfoque e custos, seguidos pelo restante, onde não ficou claro a forma competitiva adotada. Destaca-se, também, que apenas uma indústria busca competir em diferenciação.

TABELA 9 – POSTURA ESTRATÉGICA E FORMA COMPETITIVA POR SETOR EM QUE AS INDÚSTRIAS ATUAM

Setor	Reat.	Analit.	Defens.	Prospec.	Custos	Enfoq.	Difer.	Nenhuma
Móvel.	03	02	05	01	02	08	-	01
Confec.	-	03	01	-	01	01	-	02
Pré-mol.	02	01	04	01	05	02	-	01
Gráfica	-	02	-	-	-	-	01	01
Laticín.	02	-	-	-	-	02	-	-
Total	07	08	10	02	08	13	01	05

Conforme apresentado na Tabela 9, foi possível estabelecer correlações entre a postura estratégica adotada pelas indústrias, o setor e a forma competitiva adotada. Nas indústrias do setor moveleiro predomina a postura estratégica defensiva e o setor busca competir em enfoque. Nesta situação percebe-se uma forma ajustada de competição visto que essas indústrias possuem um mercado definido e buscam defender sua posição neste mercado. As indústrias do setor de confecções adotam, em sua maioria,

uma postura analítica frente ao mercado e não possuem uma forma competitiva predominante, acredita-se que devido ao porte dessas empresas, micros e pequenas e as características do produto e do mercado em que atuam ser sazonal e bastante orientado por modismos, não permite a elas definir uma forma constante de competitividade. As indústrias que atuam no setor de pré-moldados têm frente ao mercado uma postura defensiva e buscam competir em custo. É oportuno ressaltar que empresas defensivas têm como características serem pouco inovadoras, desta forma, buscar competir em custo não parece ser a forma mais adequada. Em relação às empresas do setor gráfico, estas possuem uma postura estratégica analítica frente ao mercado, e somente uma tem como forma competitiva a diferenciação. Considerando a necessidade da personalização dos produtos esta forma competitiva demonstra-se adequada para a indústria gráfica.

O estudo mostrou que as indústrias que buscam competir em custos e que adotam a postura estratégica defensiva, obtiveram o menor crescimento, ou seja, apenas 20%. As indústrias reativas que também apresentaram o mesmo crescimento buscam competir em enfoque e custos. Percebe-se que as indústrias analíticas e prospectivas não buscam competir basicamente em custos e diferenciação, de tal sorte que estas indústrias apresentaram um maior crescimento, ficando claro que, conforme o modelo de Porter (1998), a pequena empresa tem dificuldades para competir utilizando a estratégica de custo e diferenciação. Relacionando-se com a tipologia de Miles & Snow (1978), evidencia-se que ter postura defensiva e competir em custos é um modelo inadequado, mas que está sendo adotado por uma parcela significativa de indústrias. A falta de uma estratégia de posicionamento claro faz com que a muitas delas utilizem a estratégia de custo para competir no mercado. Obviamente, considerando seu porte, esta estratégia não se traduz em competitividade. Traduz-se sim, em uma forma de buscar a permanência ou a sobrevivência no mercado. Por

outro lado as indústrias que competem em enfoque são, basicamente, reativas frente ao mercado. Esta forma de competição também não pode ser considerada eficiente, pois uma vez que têm um mercado definido deveriam estar ajustadas a este, no entanto, estão, também, reagindo para sobreviver nesse mercado.

Diante desse resultado percebe-se que principalmente as pequenas empresas passam a sofrer os efeitos das novas regras de competitividade impostas pelo mercado, onde as palavras mudança e a tecnologia de informação, aliadas à economia globalizada estão revolucionando o mundo dos negócios. Acrescente-se a isso o elevado nível de exigência dos consumidores, onde a qualidade dos produtos e serviços constituem-se no diferencial para a agregação de valor.

A forma ideal de competição para a pequena empresa fica evidenciada que não é a adotada pela maioria das indústrias estudadas. Para a pequena empresa, que apresenta dificuldades para competir em termos de negociação frente à concorrência, custos de produção e inovação tecnológica, nichos de mercado onde possa ser adotada a forma competitiva de enfoque representam cenários mais adequados para a obtenção de vantagens. No entanto, pelas limitações já apresentadas que cercam as indústrias estudadas, nem sempre é possível obter ganhos em mercados específicos.

8 CONCLUSÃO

Neste estudo focado na micro e pequena indústria regional, foi possível constatar na prática modelos teóricos. Ficou evidenciado, entre as indústrias pesquisadas, que a postura estratégica defensiva e a competição em custos são modelos adotados. Os dados levantados corroboraram os modelos teóricos, para os quais, a postura estratégica prospectiva e competição em custos são inadequadas para as pequenas empresas. Constatou-

se, ainda, que a maioria das empresas compete em enfoque e estrategicamente tem posturas defensivas e reativas. Com raras exceções encontrou-se empresas competindo em diferenciação e com postura prospectiva. As posturas estratégicas defensivas e reativas são posturas que tendem ser utilizadas por empresas pouco inovadoras, para se manterem no mercado. Neste caso, estas estratégicas não permitem a competição em custos. Isto traduziu a pouca competitividade dessas empresas limitadas em termos de porte, recursos financeiros e tecnológicos.

Percebe-se que as pequenas empresas estão competindo com grandes empresas em termos de mercado e produtos e que, claramente, estão em desvantagens. Obviamente, as limitações competitivas encontradas induzem que a pequena empresa deveria competir enfoque, atendendo a nichos de mercado. O que acontece com apenas 17 delas, seguidas por 16 empresas que competem em custos. A existência de empresas reativas demonstra uma postura coerente com o porte da pequena empresa.

REFERÊNCIAS

MILES, R. E. & SNOW, H. A. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILES, R. **Conffin nails and corporate strategies.** New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

PATTON, M**. Qualitative evaluation and reearch methodos**. Califórnia: Sage, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CICLO DE VIDA: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS DO VAREJO DO MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS QUE ATUAM NO SETOR DE MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS

Daiane Aires Machado[1]
Simone Bochi Dorneles[2]

RESUMO

O estudo do ciclo de vida das organizações tem o objetivo de analisar as mudanças estruturais que ocorrem ao longo da existência das organizações. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), propõem um modelo baseado em três estágios, que possuem como variantes questões referentes à estrutura, estratégias, planejamento e ao controle organizacional. Baseando-se neste modelo estudou-se o setor de móveis e eletroeletrônicos de Santiago/RS através da análise de seis empresas varejistas. Para que este fim fosse atingido foi realizado um estudo de casos múltiplos nas empresas do referido setor. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do tipo estruturado com questões objetivas, aplicado aos gerentes das empresas pesquisadas. Após análise das

[1] Acadêmica do Curso de Administração da URI Campus de Santiago.
[2] Mestre em Administração pela UFSC. Professora do Curso de Administração da URI Campus de Santiago.

informações, observou-se que todas as empresas apresentam estrutura organizacional funcional, o planejamento é sistemático em 100% das empresas, sendo que 2 delas realizam planejamento sistemático de longo prazo. Todas as empresas enfatizam a inovação e a criatividade e apresentam relacionamento estável com o ambiente externo, características relacionadas ao estágio de Formalização. Baseando-se nestas e em outras variáveis concluiu-se que cinco das empresas pesquisadas encontram-se no estágio de Formalização e uma no estágio de Flexibilização.

Palavras-Chave: Organizações, ciclo de vida organizacional, setor de móveis e eletroeletrônicos.

ABSTRACT

The organizations cicle of life study aims to analise the structural changes that occur a long of organizations existence. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) proposed a model based in three stages, which have as variants subjects regarding the structure, strategies, planning and the organizational control. Based on this model, it was studied the section of pieces of furniture and eletronics of Santiago/RS through the analysis of six retail companies. To acchieve this, a study of multiple cases was carried out in the companies of the referred section. The instrument of data collection was a questionnaire of the structural type with objective questions applied to the managers of the researched companies. After analysing the information, it was observed that all of the companies present functional organizational structure, the planning is systematic in 100% of the companies, and 2 of them accomplish systematic planning of long period. All of the companies emphasize the innovation and the creativity and they present stable relationship

with the external atmosphere, characteristics related to the stage of Formalization. Taking as reference these and other variants, it was possible to conclude that five of the researched companies are in the Formalization stage and one in the Flexibilization stage.

Key-words: Organizations, cycle of organizational life, section of pieces of furniture and eletronics.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do ciclo de vida organizacional é uma abordagem dinâmica das organizações, uma forma útil de se pensar em crescimento e modificações organizacionais é proporcionada por este conceito. Como aborda Adizes (1990), as organizações, assim como os organismos vivos nascem, crescem e envelhecem. Enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio dos ciclos de sua existência, além dos problemas usuais da transição ao ingressarem numa nova fase de desenvolvimento. Segundo Daft (1999), crescer não é fácil, a cada vez que uma organização entra numa nova fase do ciclo de vida, ela penetra num universo inteiramente novo, com um novo conjunto de regras sobre como a organização deve funcionar e relacionar-se com o ambiente externo. Morgan (1996) lembra que o uso das metáforas implica uma forma de ver e pensar que perpassa a forma como entendemos o mundo a nossa volta. Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998), defendem que os estudos do ciclo de vida têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações, visando a demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo, assim, nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente.

É importante ressaltar, como lembram Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e Adizes (1990), que as etapas não se relacionam à idade cronológica da organização. Outros autores como Lippitt e Smidtt apud Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p.82) concluíram em seus estudos que a correlação entre idade e o estágio de desenvolvimento é fraca. *Kimberly apud* Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p.82), afirma que o tempo não interfere na determinação das fases do ciclo de vida. Para o autor,

> a idade cronológica tem pouco a ver com o ponto onde a organização se encontra ou para onde está indo. O tempo cronológico e o tempo organizacional não são necessariamente idênticos. As organizações freqüentemente têm ritmos e ciclos que são bastante independentes de suas idades cronológicas.

O objetivo do presente estudo foi analisar e identificar em que fase do ciclo de vida se encontram as organizações que atuam no varejo no setor de móveis e eletroeletrônicos do município de Santiago. Para isso, foram analisadas as estruturas organizacionais das organizações em estudo, as quais foram comparadas com o quadro referencial para estudo do Ciclo de Vida das organizações, verificando em que estágio do ciclo devida essas organizações se encontravam, bem como as conseqüências dele para a sua atuação no mercado, propondo medidas para a evolução dessas organizações nos estágios do ciclo de vida organizacional.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, será abordado o referencial teórico sobre o ciclo e vida organizacional, após, os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos, seguido das considerações finais.

2 CICLOS DE VIDA ORGANIZACIONAL

2.1 Ciclos de Vida segundo Daft

Daft (1999) afirma que as organizações em crescimento passam por estágios de um ciclo de vida. Esse autor define quatro estágios de evolução organizacional: estágio empresarial, de coletividade, de formalização e de elaboração.

No estágio Empresarial, inicialmente, a organização é pequena, não burocrática e de uma só pessoa, a energia organizacional é dedicada à sobrevivência e à produção de um único produto ou serviço e o diretor estabelece a estrutura e o sistema de controle. O Estágio de Coletividade é a juventude da organização, o crescimento é rápido, a estrutura ainda é informal, embora alguns procedimentos já estejam surgindo. No estágio de Formalização a organização cria grupos de apoio, surgem características burocráticas, os procedimentos são formalizados e é estabelecida uma hierarquia clara e uma divisão do trabalho, as principais metas são estabilidade interna e expansão do mercado. O último estágio é o de Elaboração, nesta fase a organização é grande, "madura" e burocrática, com sistemas de controle, normas e procedimentos extensos, a administração de topo preocupa-se em estabelecer uma organização completa e a reputação organizacional é muito importante.

2.2 Ciclos de Vida conforme Adizes

Segundo Adizes (1990), o ciclo de vida manifesta-se pela inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade.

Esse autor defende que as organizações ao se formarem são extremamente flexíveis e pouco controláveis e à medida que envelhecem a controlabilidade aumenta, ao passo que a flexibilidade diminui. Adizes estabelece dez fases de evolução da empresa que são: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

O primeiro estágio é chamado de Namoro. Nele a organização ainda não nasceu, existe apenas enquanto idéia, destacam-se às idéias e às possibilidades que o futuro oferece.

Na Infância, modifica-se drasticamente a natureza da organização. O risco inicial tem que ser coberto, com isso o enfoque principal passa a ser a produção de resultados. A organização possui poucas diretrizes, sistemas, procedimentos e orçamentos, é altamente centralizada e poderia ser descrita como um *show* individual.

O terceiro estágio é chamado de Toca-Toca. Nele as empresas não vêem problemas, tudo são oportunidades e, praticamente toda oportunidade é vista como uma prioridade, porém, um excesso de prioridades significa que não existe prioridade alguma. Ocorre um rápido aumento nas vendas sem grandes esforços, e o fundador começa a descuidar dos seus investimentos. A transição para o estágio seguinte, a Adolescência, geralmente ocorre com uma grande crise, causada pelos erros de uma organização Toca-Toca arrogante, de crescimento rápido e descontrolado, onde não existem sistemas, orçamentos e diretrizes, com processo decisório centralizado.

Na Adolescência a empresa renasce, - longe do fundador -, as atitudes de comportamento mais características desta fase são o conflito e a inconsistência, características estas que resultam em muitas reuniões improdutivas, e podem até fazer com que os gerentes mais empreendedores deixem a organização, provocando seu fim. A rotatividade de pessoal é alta. A energia que era dedicada exclusivamente ao mercado e à divulgação dos serviços da empresa

agora é gasta quase que inteiramente dentro da organização em brigas internas e nas tentativas de controlar os conflitos.

Plenitude é o 5° estágio, o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Uma organização Plena possui características como: sistema e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; a organização planeja e segue seus planos; as expectativas de desempenho são superadas; a organização é capaz de manter simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; a organização passa a gerar novas organizações Crianças. As organizações Plenas são lucrativas, sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá.

Estabilidade é o 6º estágio do Ciclo de Vida, e o 1° dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Durante o estágio Estável ocorrem várias mudanças. São características da organização Estável: menores expectativas de crescimento e de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas; a organização começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro; desconfia das mudanças. Segundo Adizes, com a estagnação da criatividade por muito tempo, a satisfação das necessidades dos clientes começará a ser afetada. A passagem para o estágio seguinte, a Aristocracia, é discreta e suave. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração progressiva.

O 7º estágio é o estágio de Aristocracia. Este estágio é definido pelos seguintes padrões de comportamento: a empresa aplica dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; enfatiza-se *como* as coisas são feitas, não *o que é* ou *por que é* feito; a empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados; a organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em

potencial de manobras para aquisição do controle acionário. As Aristocracias, de um modo geral, tentam aumentar os lucros elevando a receita, e não reduzindo custos; aumentar os lucros elevando não as vendas unitárias, mas o preço de cada unidade.

A Burocracia Incipiente, 8° estágio, apresenta algumas características de comportamento organizacional bem típicas, tais como, destaca-se *quem* causou um problema, e não *o que* fazer a respeito; há muito conflito e brigas internas; a paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a "descoberto", "mostrar o jogo"; o importante passam a ser "guerras" territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento. Esse ciclo continua até que o resultado final seja a falência, ou uma Burocracia plena estabilizada ou subsidiada pelo governo.

O estágio seguinte é Burocracia e Morte. No estágio burocrático, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. São características desta fase: sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais; está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma; não há qualquer senso de controle; para conseguir trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através dos sistemas. Na organização Burocrática os gerentes não pensam em resultados, não têm a menor propensão para mudanças e nunca trabalham em equipe. Só há sistemas, estruturas, normas e procedimentos. As organizações Burocráticas conhecem todas as regras, mas não se lembram porque elas existem.

A verdadeira morte pode levar anos, ela ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode acontecer antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setor da economia. Numa Burocracia, a morte prolonga-se porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos.

É importante salientar que a proposição de Adizes é diferente do modelo escolhido para o estudo.

2.3 Ciclos de Vida sugerido por Greiner

Conforme Greiner (1972, p. 37), "é o passado de uma companhia, quando bem analisado e interpretado que pode revelar a seus dirigentes a direção dos êxitos futuros". Esse autor lembra que os métodos administrativos tradicionais que serviam em um período anterior, com uma estrutura menor, precisam ser abandonados. Durante esse período muitas organizações fenecem por não saber como processar a mudança. As empresas precisam reconhecer que muitas informações preciosas para que resultados futuros sejam alcançados encontram-se nos diversos estágios de seu desenvolvimento. Novos métodos administrativos devem ser buscados de forma que auxiliem os períodos seguintes de evolução. Greiner sugere um modelo de ciclo de vida baseado em fases de evolução e revolução. A idéia desse autor é a de que a medida que a empresa vai evoluindo necessita de estágios de revolução para continuar evoluindo, ou seja, à medida que uma empresa atravessa as fases de desenvolvimento, cada período evolutivo cria sua própria revolução. Dessa forma, define 5 estágios de evolução - criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração - e 4 de revolução - crise de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia.

O 1° estágio de evolução é o de criatividade, aonde toda a atenção concentra-se na criação de um produto e do mercado consumidor. Nesta fase a comunicação entre empregados é freqüente e informal, longos períodos de trabalho são recompensados com salários modestos e com promessas de participação na empresa, e o controle das atividades é feito

baseando-se em informações recolhidas diretamente no mercado. À medida que a empresa se desenvolve ocorre uma crise administrativa, que constitui o início da 1ª revolução. Para resolver os problemas administrativos faz-se necessário um administrador de "pulso forte", com os conhecimentos e habilidades exigidos para tirar a empresa da confusão causada pela crise.

O segundo estágio de evolução é o de direção, caracterizado pela criação de uma estrutura empresarial, separando-se as atividades industriais das comerciais; são introduzidos métodos contábeis de manutenção de estoque e de compras; orçamentos, incentivos e normas técnicas são adotadas, e a comunicação torna-se mais formalizada e impessoal. É neste período que ocorre a crise de autonomia, pois embora as novas técnicas administrativas canalizem mais eficazmente a energia dos empregados no sentido da expansão, com o tempo elas se tornam inadequadas para controlar uma organização maior, mais diversificada e complexa, tornando iminente a segunda revolução à medida que a crise se desenvolve em vista de exigências de maior autonomia por parte dos administradores de nível mais baixo.

Delegação é o 3° estágio de evolução. Esta fase apresenta algumas características, tais como: utilização de métodos de cálculo de volume de vendas e bonificação para estimular a motivação; é concedida maior responsabilidade aos superintendentes de fábrica e diretores regionais de vendas; os altos dirigentes restringem-se a administrar por exceção, baseando-se em relatórios periódicos sobre a atuação da equipe de vendas; a comunicação da direção é pouco freqüente, geralmente feita por escrito, por telefone ou através de visitas as filiais. À medida que os administradores percebem que estão perdendo o controle numa operação de campo altamente diversificada surge um problema sério, diretores de vendas autônomos preferem trabalhar independentes do resto da empresa, gerando uma atitude de independência, e quando a alta

direção tenta reconquistar o comando geral da empresa é que acontece a crise de controle, ou seja, a 3ª revolução.

A 4ª fase de evolução é a fase de coordenação, caracterizada pelo uso de sistemas formais para conseguir maior coordenação e pelo fato de altos executivos assumirem responsabilidades pela criação e administração desses novos sistemas. A proliferação de sistemas e programas administrativos começa a exceder a sua utilidade criando, assim, uma crise burocrática.

A 5ª e última fase é a de colaboração, numa tentativa de superar a crise de burocracia observa-se uma forte colaboração pessoal, ressaltando uma maior espontaneidade na ação administrativa através de equipes e a hábil confrontação de diferenças pessoais. Algumas características deste estágio são: as equipes concentram-se na rápida solução de problemas, combinando esforços em atividades em grupo; há uma redução dos especialistas no escritório central, sendo os mesmos colocados em equipes interdisciplinares para consultar, e não dirigir unidades de vendas; experiências com novos métodos são estimulados em toda empresa.

Segundo Greiner, provavelmente ocorrerá uma 5ª fase de revolução, e esta possivelmente será em torno da "saturação psicológica" dos empregados que ficam emocional e fisicamente exaustos do trabalho de equipe e a forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções.

3 MODELO REFERENCIAL

O modelo proposto por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que serviu como base para esta pesquisa, considera que as organizações passam por três estágios básicos.

O primeiro é o estágio de empreendimento, o segundo de formalização e o terceiro é o estágio de flexibilização. No quadro 1 apresenta-se uma síntese das características de cada um desses estágios.

QUADRO 1- CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIO DE EMPREENDIMENTO	ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO	ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO
Estrutura organizacional fluída	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase na inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Fonte: Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

O estágio de empreendimento que tem como característica a estrutura organizacional fluída, apresenta uma atividade empreendedora visando a captação de recursos do ambiente para garantir a sobrevivência. O poder é altamente concentrado pelo empreendedor com regras e procedimentos personalizados. Nesta fase a organização enfatiza a criatividade e a inovação, enfocando num nicho de mercado. O sistema de informações é pouco estruturado e, dessa forma, a estratégia para o mercado é considerada de expansão de risco elevado. O planejamento e a coordenação são incipientes e o sistema de informações gerenciais é predominantemente informal e rudimentar.

O segundo estágio, chamado de estágio de formalização é caracterizado pelo processo de elaboração de regras e procedimentos operacionais e, ainda, pela institucionalização organizacional. A estrutura da organização torna-se mais estável, havendo uma sistematização do processo do planejamento e do controle. Nesta fase, a capacidade de inovação é reduzida, e a ênfase é direcionada para a eficiência e para a busca de um relacionamento mais estável com o ambiente externo. O poder é relativamente centralizado, começando a dar indícios de uma possível descentralização a longo prazo e, ainda neste estágio é criado um sistema de informações gerenciais, normalmente informatizado, mas que encontra-se predominantemente centralizado no empresário ou gerente.

Na terceira fase, chamada de flexibilização, é aonde ocorre a maturidade organizacional. Nela o poder é descentralizado e existe ênfase na criatividade e na busca pela inovação. Nesta fase a organização utiliza um planejamento voltado para o longo prazo que é feito de maneira sistemática. Contudo, as regras e procedimentos são mais flexíveis e a estrutura organizacional torna-se semi-autônoma com o uso de um sistema de informações descentralizado, ou seja, a organização é departamentalizada e cada departamento tem autonomia para tomar suas próprias

decisões, porém, a liberdade de um departamento acaba quando suas decisões interferem no funcionamento de outros departamentos. Produtos e clientes são mais diversificados com flexibilização da linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento.

No modelo referencial não existe indicações ou desenvolvimento de pressupostos que defendam que a existência de estados híbridos signifique, necessariamente, ineficiências organizacionais. Essas podem representar situações de transição que acompanham naturalmente o processo de desenvolvimento das organizações. (FREITAS, COSTA e BARROSO, 2003).

4 METODOLOGIA

O trabalho de verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos, no setor de móveis e eletroeletrônicos o município de Santiago/RS, classificando-se as empresas de acordo com o modelo referencial, em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional.

O presente estudo teve como universo de pesquisa as lojas de móveis e eletroeletrônicos do setor de varejo do município de Santiago/ RS. Optou-se por realizar uma pesquisa censitária devido ao tipo de estudo e pelo número reduzido de organizações possibilitar um estudo desta natureza. São seis empresas que atuam neste setor, sendo que cinco delas são filiais de redes maiores.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário do tipo estruturado com 31questões, sendo que 30 delas objetivas, aplicado aos gerentes das empresas pesquisadas.

5 RESULTADOS

Inicialmente são apresentadas algumas características das empresas pesquisadas, destacando-se as principais variáveis e elementos identificadores. Quatro das seis empresas pesquisadas são constituídas sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, e as outras duas sob a forma de sociedade anônima.

Todas as empresas estudadas já estão consolidadas no mercado regional e local. As 6 empresas estão no mercado a mais de 30 anos, sendo que 4 delas estão a mais de 40 anos. Em Santiago 4 empresas estão a mais de 10 anos, sendo que uma delas está a mais de 20 anos e apenas duas estão a menos de 10 anos.

Com relação à experiência do principal executivo da empresa, todos possuem mais de 10 anos de experiência no setor comercial, em um caso chegando a mais de 30 anos. É relevante destacar ainda que, com relação ao nível de instrução desses dirigentes, nenhum deles possui nível superior completo, sendo que um deles não possui o ensino médio completo, o que indica um envolvimento mínimo dos mesmos com os conhecimentos teóricos acerca da Administração. A seguir as empresas são analisadas de acordo com suas características.

Estrutura: Observou-se que 100% das empresas entrevistadas possuem estrutura organizacional dividida nos principais setores, 50% delas possuem entre 3 e 5 níveis hierárquicos, 33% possuem mais de 5, e somente 1 delas, representando 17%, possui 2 níveis hierárquicos, características das estruturas organizacionais funcionais. Segundo Stoner (1999), estruturas estas que reúnem num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas, é usada principalmente por empresas menores que oferecem uma

linha de produtos limitada, como é o caso das empresas estudadas. Esse tipo de estrutura possui também desvantagens, uma delas é a inflexibilidade, pois a padronização que tanta eficiência fornece, também reduz a capacidade de lidar com a instabilidade ou a mudança. Este tipo de estrutura é característica do estágio de Formalização.

Regras e Procedimentos: Observou-se que em todas as empresas pesquisadas os processos de trabalho e comportamento, bem como as normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores são padronizados e registrados em manuais formalizados.

Com relação ao treinamento dos funcionários, constatou-se que em 4 empresas os treinamentos são voltados para as necessidades levantadas pelo departamento de Recursos Humanos, em 3 empresas os treinamentos são voltados para técnicas de vendas e somente em 1 caso os treinamentos voltam-se para as tarefas operacionais. Com relação a freqüência dos treinamentos, verificou-se que em duas empresas os treinamentos ocorrem a cada 6 meses; em outras duas, uma vez por ano; em uma empresa a freqüência não é determinada e, ainda uma das empresas, segundo o gerente, os treinamentos ocorrem 2 vezes por semana. O treinamentos voltados ao desempenho das tarefas caracteriza a padronização comportamental, que é característica do estágio de Formalização.

Planejamento: Constatou-se que apenas duas empresas realizam planejamento de longo prazo, 5 a 10 anos, o que caracteriza ação estratégica, sendo que este tipo de planejamento possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente; 67% das empresas, isto é, 4 empresas, dizem realizar planejamento para 1 ano, que mais se adequaria a um plano operacional de vendas, esse tipo de planejamento tem por objetivo otimizar determinada área de

resultado e não a empresa como um todo, com a finalidade principal de proporcionar uma utilização eficiente dos objetivos previamente fixados.

Com relação a importância do planejamento estratégico, 4 gerentes entrevistados citam atender as necessidades dos consumidores como fator principal, 2 citam o atendimento dos objetivos de lucro da empresa, e 2 citam ainda, a definição da missão da empresa, objetivos e metas e avaliação dos recursos disponíveis como fator determinante do planejamento estratégico para suas empresas.

Todas as empresas apresentam planejamento estratégico sistemático, característica do estágio de Formalização, sendo que duas das empresas analisadas apresentam planejamento sistemático de longo prazo, caracterizando com isso o estágio de Flexibilização.

Centralização/ descentralização: Com base nas informações obtidas constatou-se que as decisões importantes da organização em 2 empresas são tomadas em nível de diretoria sem participação dos setores, em outras 2 também são tomadas em nível de diretoria, porém com consulta aos funcionários, e nas 2 empresas restantes as decisões são tomadas com o envolvimento de todos. Observou-se, ainda, que em todas as empresas as decisões corriqueiras do dia-a-dia são tomadas pelo gerente. O gerente decide com participação dos funcionários em 5 das empresas. Apenas uma organização respondeu que algumas decisões são tomadas pelo gerente com a participação dos funcionários e algumas decisões, embora corriqueiras, são tomadas somente pelo gerente.

Questionando os entrevistados sobre a existência ou não da participação dos funcionários na definição de objetivos de planejamento, constatou-se que somente em uma empresa os funcionários não participam, em duas a participação é só em nível gerencial e em três casos existe participação em todos os níveis.

Considerando-se todas as variáveis estudadas concluiu-se que em quatro empresas o poder é altamente centralizado, característica do estágio de Empreendimento; em uma empresa o poder é relativamente centralizado, o que caracteriza o estágio de Formalização e em apenas uma o poder é descentralizado o que caracteriza o estágio de Flexibilização.

Inovação e criatividade: Ao questionar-se sobre o tipo de recompensas adotado pela organização, visto que os sistemas de recompensas flexíveis são os mais adequados ao estímulo da inovação e criatividade, constatou-se que em todas as empresas existe um sistema de recompensas financeiras, atreladas as metas. Ainda sobre recompensas, em 4 empresas entrevistadas são individuais, em 1 é grupal e, ainda em 1 é individual e grupal. Verificou-se que 100% das empresas estudadas existem programas de geração e/ou incentivos às idéias criativas dos funcionários, e em todos os casos as idéias dos funcionários são analisadas e os mesmos comunicados quando as idéias são aprovadas e aproveitadas. Com base nas informações acima citadas verificou-se que todas as empresas dão ênfase a inovação e a criatividade, características do estágio de Empreendimento.

Tipos de estratégia: Os gerentes foram questionados sobre quando ocorreram as últimas mudanças estratégicas na comercialização de seus produtos, e verificou-se que em 4 empresas ocorreram mudanças estratégicas nos últimos 2 anos, uma empresa respondeu que as últimas mudanças estratégicas ocorreram há 5 anos, e ainda, uma não soube responder com precisão, disse que chegam a ocorrer mudanças estratégicas mensalmente, variando de acordo com o produto.

Questionados sobre as vendas, verificou-se que em 4 empresas ocorreram aumentos consideráveis nos últimos 3 anos, o que caracteriza as estratégias de expansão de alto risco, estágio de Empreendimento, nas outras duas empresas as vendas mantiveram-se estabilizadas, característica das estratégias de

estabilidade e eficiência, estágio de Formalização. Foram ainda questionados sobre o principal objetivo para elaboração das estratégias da organização, ficando evidente a preocupação com o aumento das vendas e com o aumento da participação no mercado, caracterizando as estratégias de expansão de alto risco, característica do estágio de Empreendimento. Somente uma organização preocupa-se em buscar novos mercados e em introduzir novos produtos nos mercados já conquistados, o que caracteriza as estratégias de diversificação de domínio, característica estágio de Flexibilidade.

Verificou-se que em 5 empresas as estratégias organizacionais são definidas visando a busca de linhas diferentes de produtos e novos mercados. Três empresas definem as estratégias visando a redução de custos para a sobrevivência, há uma maior preocupação em manter/ sobreviver do que ampliar a participação. Apenas uma empresa afirma definir suas estratégias organizacionais visando a busca de mercados novos para os atuais produtos e/ou visando ao lançamento de um novo produto em um mercado ainda inexplorado. Concluiu-se que em 2 empresas as estratégias organizacionais são de expansão de alto risco o que caracteriza o estágio de Empreendimento, em 3 empresas as estratégias organizacionais são de estabilidade e eficiência, característica do estágio de Formalização e uma empresa possui estratégias de diversidade e domínio em relação ao mercado, caracterizando o estágio de Flexibilização.

Informações gerenciais: Observou-se que 100% das empresas pesquisadas possuem algum tipo de sistema de informações e utilizam relatórios que avaliam a eficiência do setor de vendas. As informações são predominantemente descentralizadas, acessíveis a todos os funcionários em 4 empresas, nas 2 empresas restantes as informações gerenciais são centralizadas, acessíveis apenas as gerências. Com relação a este aspecto pode-se observar que nenhuma das empresas pesquisadas

encontra-se no estágio de Empreendimento. Os funcionários de todas as empresas analisadas possuem acesso ao cadastro de clientes e ao serviço de atendimento ao cliente, em 5 das empresas os funcionários têm acesso ao controle de estoques, observa-se, ainda, que em apenas uma os funcionários têm acesso a registros internos. Baseando-se nas informações acerca do sistema de informações gerenciais conclui-se que em 2 empresas é predominantemente descentralizado, característica do estágio de Flexibilização, e nas outras 4 empresas é predominantemente centralizado, o que caracteriza o estágio de Formalização do ciclo de vida organizacional.

Relação com o ambiente externo: Verificou-se que em 4 empresas as vendas nos últimos 3 anos aumentaram consideravelmente e em 2 empresas as vendas mantiveram-se estabilizadas; já com relação a atuação das mesmas frente as mudanças observou-se que 3 das empresas pesquisadas afirmam acompanhar as mudanças, adequando-se ao ambiente, as outras 3 atestam antecipar-se as mudanças do ambiente, trabalhando com planejamento a médio e longo prazo de suas ações, o que caracteriza um relacionamento estável com o ambiente externo, característica essa do estágio de Formalização.

Após análise de todas as variáveis relacionadas diretamente nos estágios do ciclo de vida, com base no modelo proposto por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) concluiu-se que 5 empresas encontram-se no estágio de Formalização, sendo que quatro delas apresentam tendências ao empreendimento e, apenas uma empresa encontra-se no estágio de Flexibilização, entretanto, em fase inicial, como mostra o quadro 2.

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

	EMPRESAS					
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
ESTÁGIO	FLEXIBILIZAÇÃO (inicial)	FORMALIZAÇÃO (com tendência ao empreendimento)	FORMALIZAÇÃO (com tendência ao empreendimento)	FORMALIZAÇÃO (com tendência ao empreendimento)	FORMALIZAÇÃO	FORMALIZAÇÃO (com tendência ao empreendimento)

Concluiu-se ainda, corroborando o estudo de Lippitt e Smidtt *apud* Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p.82), que não existe correlação direta entre a idade cronológica e os estágios do ciclo de vida das organizações como mostra o quadro 3.

QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA X IDADE CRONOLÓGICA

Empresa	Estágio do ciclo de vida	Idade Cronológica
A	Flexibilização (inicial)	9 anos
B	Formalização (tendência ao Emp.)	30 anos
C	Formalização (tendência ao Emp.)	9 anos
D	Formalização (tendência ao Emp.)	24 anos
E	Formalização	11 anos
F	Formalização (tendência ao Emp.)	18 anos

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar o setor de móveis e eletroeletrônicos do município de Santiago, com o objetivo de analisar em que fase do Ciclo de Vida estão as empresas que compõe o setor foi possível concluir que as mesmas encontram-se no estágio de Formalização, onde o tipo de estrutura característico é a estrutura funcional, caracterizada pela padronização e centralização.

A forma como a organização estrutura-se é fundamental para definir o seu sucesso no mercado. Entender a necessidade de promover mudanças estruturais e de processo para que ocorra a evolução da organização é um avanço no sentido de torná-las mais flexíveis. É importante ressaltar que não verificou-se correlação entre idade cronológica e os estágio do Ciclo de Vida da organizações estudadas. Observou-se que as empresas com maior idade eram justamente aquelas que encontravam-se no estágio de Formalização inicial e que uma das empresas mais jovem era a que apresentava maior flexibilização.

O estudo do setor possibilitará que os dirigentes possam reavaliar a estrutura e os processos organizacionais utilizados por elas, promovendo as modificações necessárias à sua evolução, com a adoção de práticas gerenciais de empresas maduras.

A contribuição do estudo é importante para a consolidação dos estudos sobre Ciclo de Vida Organizacional na medida em que produziu evidências empíricas, as quais poderão somar-se aos estudos já desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FREITAS, A. A. F. de; COSTA, F. J. da; BARROSO, H. C. Muzzio de P. **Ciclo de Vida Organizacional:** Um Estudo no Setor de Supermercados. ENANPAD.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harward Business Review.** v. 50, n.4, p.37-46, 1972.

MACHADO-da-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e Sociedade.** Salvador,: v. 5, n.11, p.77-104, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1996.

RUDIO, F. V. Coleta, análise e interpretação de dados. In: _____. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p.111-129.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Entrevista. In: _____. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.207-219.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, A. R. dos. Tipos de pesquisa. In: _____. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p.21-31.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional:** Criando Vantagens Competitivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

PROFISSIONALIZAÇÃO DO SETOR AGROINDUSTRIAL LOCAL

Alberto Freo[1]
Fernando Panno[2]
Janete Deliberali Freo[3]

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir e conscientizar quanto a importância da profissionalização no setor agroindustrial de alimentos na região do Médio Alto Uruguai. A expansão agroindustrial ocorrida na região na última década, oriunda de incentivos provindos de diversos segmentos da sociedade, ainda apresenta características inferiores ao seu real significado, pois o desenvolvimento das agroindústrias resulta de poucas ações planejadas, com pouco ou nenhum aparato técnico, financeiro e mercadológico, e acabam sucumbindo boas oportunidades de crescimento. Assim, vê-se a importância de discutir o setor agroindustrial, que além de um importante agente do

[1] Professor e Coordenador do curso de Administração da URI – Campus de Frederico Westphalen
[2] Mestrando em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania - UNIJUI
[3] Professora do curso de Administração da URI – Campus de Frederico Westphalen

desenvolvimento social e econômico dos agricultores e comunidade em geral, deve ser visto como um propulsor da qualidade de vida de quem produz e de quem consome, com um maior profissionalismo do setor, pois a realidade atual das agroindústrias deixa a desejar nos quesitos qualidade, higiene e planejamento do processo produtivo e mercadológico. Com os eminentes incentivos públicos atrelados ao setor agroindustrial e as promissoras condições oferecidas pelo mercado, unidas a procedimentos claros e dinâmicos que facilitam a abertura de novos empreendimentos, as expectativas de crescimento e profissionalização auxiliam no desenvolvimento rural e, conseqüentemente, da região.

Palavras-chave: Setor Agroindustrial, Desenvolvimento, Profissionalização, Qualidade de vida.

ABSTRACT

The present article aims at discussing and promoting awareness regarding the importance of professionalism in food agroindustrial sector in Médio Alto Uruguai region. The agroindustrial expansion taken place at the region in the last decade, come from incentive from the society, still represents characteristics inferior to its real meaning because the development of agroindustries is the result of few planned actions, with little or no financial, merchandising and technologic device. Consequently, they end up succumbing good opportunities of growing. Therefore, it is crucial to discuss the agroindustrial sector, that, besides being an important agent of social and economic development for farmers and community at large, should enhance the quality of live for both producer and consumer, with a greater professionalism of the sector, since the actual situation

of agroindustries regarding quality, hygiene and planning of the productive and merchandising process requires improvements. With eminent public incentives to agroindustrial sector, promising conditions of market and clear and dynamic procedures which facilitate new undertakings, the professional and growing expectations will help rural and regional development.

Key-words: Agroindustrial sector; development; professionalism; quality of life.

1 INTRODUÇÃO

A realidade do espaço agrícola da região é caracterizada pela expressiva ocupação territorial de imigrantes, principalmente Italianos, Alemães e Poloneses que firmaram suas raízes em pequenas colônias, subdivididas em núcleos familiares, onde desde os primórdios da colonização da região do Médio Alto Uruguai, estão calcados em uma economia basicamente de subsistência. Este fator restringe bastante o crescimento agrícola, uma vez que a qualidade de vida desses agricultores acaba por se tornar limitada, obrigando as novas gerações a procurar utópicas possibilidades de sobrevivência no meio urbano, na maioria dos casos sendo exploradas e submissas aos abusos dos empresários citadinos, além de aumentar os alarmantes índices de aglomeração urbana sob condições precárias, situação precursora de graves problemas sociais.

A expansão agroindustrial está sendo vista como uma alternativa promissora para o desenvolvimento local uma vez que capacita os agricultores a retomarem sua dignidade e auto-estima agregando valor a seus produtos primários, tornando-os diferenciados e atrativos ao comércio. Mas, da mesma forma que o mercado consumidor percebe o valor da diferenciação proposta

pelo setor agroindustrial, ele exige que o produto que lhes é oferecido detenha um padrão satisfatório de qualidade, higiene e limpeza, que lhe proporcione segurança alimentar e a certeza de estar consumindo alimentos saudáveis.

A maioria das agroindústrias do município não atingem as expectativas de qualidade, higiene e limpeza exigidas pelo mercado moderno. Talvez por falta de orientação profissional, como treinamento, desenvolvimento de novas técnicas e processos produtivos. Também por não assumirem o real papel de agroempresários, abandonando assim o conceito de fabricantes artesanais, partindo para a agregação de valor de seus produtos agrícolas com normas e procedimentos adequados, fiscalização de órgãos competentes, adquirindo, com isto, maior credibilidade e competitividade. Desta forma, o presente artigo objetiva evidenciar a importância da profissionalização do setor agroindustrial de alimentos local.

2 O CRESCIMENTO DO MERCADO AGROINDUSTRIAL

O setor agroindustrial, como o próprio nome confirma, é a integração da agricultura com a indústria. No Brasil esta prática foi discutida utilizando-se as teorias e características da transição dos complexos rurais para os complexos agroindustriais. Segundo Batalha (2001, p.678), "a grande contribuição", dessa transição, "é a relação de que não há apenas um padrão. Pelo contrário, verifica-se uma significativa heterogeneidade em todos os sentidos: por produto, por produtor, por região". Isto significa que as atividades camponesas passaram a deter-se nas possibilidades de agregar valor à produção, diversificando e transformando suas culturas.

Esse novo cenário agroindustrial, que é considerado a soma total das operações de produção e distribuição de insumos e novas

tecnologias agrícolas, da produção, do armazenamento, do transporte, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados, está inserido em um setor que se encontra em plena expansão, com características próprias, fazendo parte de um processo produtivo que apresenta diferentes cadeias em vários setores da agricultura, influenciando diretamente na manutenção das bases das famílias rurais que, para Girardi (1996, p.85) "[...], constitui-se ainda no instrumento fundamental para assegurar a produção de alimentos para o abastecimento interno", e da agricultura como um todo.

Atualmente, em virtude da alta competitividade, facilidade e diversificação de possibilidade de escolha expostas pela globalização, o setor agroindustrial vê-se em fase de reestruturação, e as empresas oriundas de atividades rurais estão, como cita Araujo, Wedekin e Pinazza (2001, p.149), "[...] procurando migrar da "*commodity*" para os produtos de maior valor agregado", que a princípio pode parecer acessível a poucos privilegiados, mas as rédeas da economia atual estão proporcionando uma maior aderência a esses produtos de todas as classes da sociedade.

2.1 A importância do setor agroindustrial no desenvolvimento local

Com a ação do capitalismo no campo, desenvolvido a partir da penetração da indústria no setor agrícola, origem do complexo agroindustrial, obteve-se o apoio incondicional das esferas governamentais, quando o governo passou para as agroindústrias o papel de revolucionar com a agricultura até então baseada em *commodityes*, universalizando o setor do agronegócio, que para Batalha (2001, p.27), "é a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento,

processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles". Diante da complexidade de agentes envolvidos no processo agroindustrial, percebe-se que este assume cada vez mais a função de levar ao homem do campo maiores condições de sobrevivência possibilitando melhores condições de vida e, conseqüentemente, fixando a família no meio rural.

Esse fenômeno agroindustrial, construído com incentivos públicos, age na agricultura de maneira gradual, mais eficaz e relevante. A ação das agroindústrias no setor agrícola brasileiro é tão marcante que proporcionou a inserção da mesma em um processo econômico e político de mudanças, cuja principal conseqüência foi uma maior liberação do comércio agrícola, proporcionando novas possibilidades de negociação, abrindo o mercado e rompendo fronteiras, ocasionando um maior poder de renda rural e, conseqüentemente, um maior desenvolvimento também nos setores não agrícolas.

Tal abertura comercial facilita a inserção do capitalismo no campo, fazendo com que este avance para um cunho mais comercial, permitindo que o setor agrícola abandone a situação original de produção para subsistência, assumindo uma postura empresarial, voltada e orientada pelas agroindústrias, promovendo um cenário com características prósperas e desenvolvimentistas.

3 QUALIDADE DOS PRODUTOS AGROALIMENTARES

A manipulação incorreta e a deficiência nos procedimentos voltados à garantia da segurança dos alimentos, além da falta de informação sobre a importância da segurança alimentar, levam à ocorrência de inúmeros casos de intoxicação, contaminação e infecção, cujas conseqüências comprometem não apenas a saúde

dos consumidores mas, também, a imagem dos estabelecimentos responsáveis.

A crescente "onda" de problemas alimentares faz com que as atenções dos consumidores se voltem cada vez mais para a qualidade dos alimentos que estão ingerindo. A industrialização dos produtos Agropecuários pode contribuir consideravelmente na melhoria da dieta e do estado nutricional da população, desde que siga um padrão de qualidade durante a elaboração de seus produtos. (GAVA, 1984).

A tecnologia alimentar é o vínculo entre a produção e o consumo dos alimentos e se ocupa de sua adequada manipulação, elaboração, preservação armazenamento e comercialização. Para que se possa alcançar um bom rendimento, deve a tecnologia de alimentos estar intimamente associada aos métodos e progressos da produção agrícola de um lado, aos princípios e práticas da nutrição humana do outro lado. (GAVA, 1984).

Durante a obtenção e armazenamento da matéria-prima, nas fases da industrialização e mesmo nos produtos já embalados, as reações químicas se processam mais ou menos intensamente. É preciso, pois, conhecer as transformações que se processam e procurar controlá-las para manutenção da qualidade dos produtos. A utilização de matéria-prima inadequada, para a produção de alimentos industrializados acarreta uma série de inconvenientes, que vão refletir-se na qualidade do produto industrializado. A falta de qualidade da matéria-prima, sem especificações determinadas, resulta na obtenção de produtos industrializados que "pecam" pela aparência, valor nutritivo e qualidade microbiológicas. (EVANGELISTA, 2001).

O consumidor espera que todas as vezes que adquira um produto ele se apresente sempre uniforme, com as mesmas características de aparência, palatabilidade e segurança. Isto só será possível pelo emprego de matéria-prima uniforme de boa qualidade e um processamento adequado dentro das normas

higiênicas estabelecidas. Muitas vezes um determinado produto industrializado de má qualidade poderá contribuir para que o consumidor forme uma idéia errônea a seu respeito. Poderá vir a generalizar a sua impressão e admitir que aquele produto industrializado é realmente ruim e não deva ser consumido. Entretanto, em grande número dos casos, não é o produto que não presta, mas sim o fato de ter sido ele produzido de maneira inadequada, muitas vezes em virtude do emprego de matéria-prima de características inferiores.(EVANGELISTA, 2001).

Outro ponto importante a considerar é a contaminação dos produtos alimentícios por microrganismos que podem ser provenientes da matéria-prima utilizada ou da falta de cuidados durante o processamento. Uma vez os microrganismos desenvolvendo-se nos alimentos podem causar sua deterioração ou, ainda, podem se tornar responsáveis pelas chamadas infecções e intoxicações alimentares. Felizmente, muitos alimentos decompostos não prejudicam nossa saúde, porém os valores nutritivos organolépticos podem ser alterados. Muitas vezes é difícil verificar pela aparência se um alimento está decomposto ou não. Geralmente o consumidor, ao escolher um determinado alimento, o faz tendo em vista, respectivamente, o preço, aparência, sabor e valor nutritivo. Há ainda certos fatores que não podem ser avaliados organolepticamente pelo consumidor, como o valor nutritivo e substâncias toxicas e que são de muita importância para sua saúde e bem-estar. (FRANCO,1996).

Pelas características, a maior parte dos alimentos e dos produtos alimentícios é facilmente alterável pelos microrganismos. Essas alterações podem ocorrer no transcurso das etapas que vão de sua produção, até aquela em que são ingeridos. O tipo de alteração microrgânica é, de todas as alterações alimentares, a que mais danifica o alimento, transformando-o de tal modo em suas qualidades, que seu consumo se torna, às vezes, inteiramente condenado. Além da inconveniência da destruição de caracteres

organolépticos do alimento, esta alteração pode conferir ao produto toxinas de alta periculosidade. Como regra em todos os tipos de alterações alimentares, também a microrgânica tem seus graus de intensidade; estes são medidos pela classe, variedade e número de um ou mais microrganismos atuantes e pelas modificações verificadas no alimento. O contingente microrgânico do produto pode ser reforçado com o aumento de sua carga microbiana, principalmente quando os alimentos são sujeitos a processos de subdivisão (moídos, triturados ou picados), aos submetidos a repetidos contatos manuais a àqueles preparados com vários ingredientes. (EVANGELISTA, 1994).

A presença de microrganismos em alimentos não significa necessariamente um risco para o consumidor ou uma qualidade inferior desses produtos. Excetuamdo-se um número reduzido de produtos submetidos à esterilização comercial, os diferentes alimentos podem conter bolores, leveduras, bactérias e outros microrganismos. Muitos alimentos tornam-se potencialmente perigosos ao consumidor somente quando os princípios de sanitização e higiene são violados. Se o alimento tem estado sujeito a condições que poderiam permitir a entrada e/ou crescimento de agentes infecciosos ou toxigênicos, pode se tornar um veículo de transmissão de doenças. (ICMSF *apud* SILVA, 2002).

4 INCENTIVOS PÚBLICOS À IMPLANTAÇÃO DE AGROINDÚSTRIAS

Em decorrência do aumento incontrolável do êxodo rural e, conseqüentemente, da superpopulação urbana, fator que determina a dura realidade e defasagem social que assola o país, alguns acontecimentos importantes estão mudando a realidade dos campos brasileiros. Os moradores do meio rural criaram uma

alternativa viável para prosperar com a terra e com a natureza que lhes é oferecida.

O grande acontecimento ocorrido na década de noventa para a agricultura nacional foi o incentivo dado à criação de agroindústrias e a ascendência do setor, pois, como cita Batalha (2001, p.245), "no Brasil de hoje, convivem empreendimentos rurais nos mais avançados estágios de evolução", desde agroindústrias familiares, oriundas de uma boa idéia e de um pedaço de terra, até grandes investimentos, propulsores de desenvolvimento humano e social, que abrem possibilidades de emprego e renda não só para os trabalhadores rurais, mas também para os citadinos, que se envolvem com a produção e/ou comercialização dos derivados dessas agroindústrias. Evidentemente que a realidade agroindustrial é diferente entre as regiões do país, mas, acompanhando as tendências de evolução constante do setor, unindo as estratégias e planos de ação, mesmo os agricultores menos favorecidos poderão objetivar um melhor padrão de vida com o setor agroindustrial.

Para que os planos e estratégias dos agricultores se concretizem, são necessários estímulos, que, no caso do setor agroindustrial, surgiram com a estabilidade econômica da moeda e o conseqüente aumento do poder de compra da população, como salienta Brum (1999, p.57): "de modo geral, nos três primeiros anos de sua vigência, o Plano Real proporcionou melhora do poder aquisitivo das camadas mais carentes da população". Outro aspecto estimulante é a própria ascensão do setor agroindustrial, que nos últimos anos tem recebido incentivos a fim de, ainda segundo Brum (1999, p.58), "incentivar a verticalização da atividade agrícola, através da interiorização da agroindústria". Brum (1999, p.58) salienta ainda que "a tendência do governo brasileiro é manter a orientação de estimular os produtores rurais a se profissionalizarem e assumirem uma postura empresarial moderna", ou seja, mobilizar a classe a buscarem novas alternativas

de renda para o homem do campo e, conseqüente, diminuição do êxodo rural e demais problemas sociais decorrentes dele.

5 PROCEDIMENTOS E NORMAS PARA A FORMALIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DE AGROINDÚSTRIAS

Com a abertura disposta ao setor agroindustrial através dos incentivos, vê-se a necessidade e importância de tornar as atividades agroindustriais, principalmente as agroalimentares, com caráter profissional, formalizando essas empresas, dando-lhes um maior acompanhamento, além do financeiro, também técnico, higiênico e ambiental, para que possam desenvolver suas atividades com maior segurança, repassando essa segurança e credibilidade ao consumidor de seus produtos.

A implantação de agroindústrias rurais depende de diversos fatores, especialmente daqueles relacionados à sua legalização. Neste caso, são necessários vários tipos de registros, tanto os relativos à forma jurídica da organização, quanto os de ordem sanitária e ambiental. Todos esses registros seguem um conjunto de leis que normatizam e orientam o processo de legalização.

A necessidade desses registros está relacionada à formalidade dos pequenos empreendimentos propostos. A formalização jurídica da família ou grupo de agricultores, especificamente, deve-se à comercialização dos produtos no mercado formal. Para isso os proprietários da agroindústria devem cumprir várias etapas para legalizar sua organização e poderem desenvolver o ato comercial. O registro junto aos órgãos responsáveis pela inspeção sanitária deve-se em função da garantia de qualidade dos alimentos produzidos. Como trata-se de alimentos, que serão consumidos pela população, é necessário

fazer um controle sobre sua qualidade antes de autorizar o seu consumo.

Em relação ao aspecto ambiental, existem órgãos responsáveis pelo controle da poluição ambiental da água, do solo e do ar. Todo tipo de empreendimento que possa representar riscos de poluição ambiental deve passar pelo controle desses órgãos ambientais, como a ISO 14000 que, segundo Reis e Queiroz (2002, p.24), "são um conjunto de normas ou padrões de gerenciamento ambiental, de caráter voluntário, que podem ser utilizadas pelas empresas para demonstrar que possuem um sistema de gestão ambiental." Além da ISO 14000, têm-se criado outras esferas representativas que auxiliam na fiscalização do bom uso do patrimônio ambiental, o que caracteriza a preocupação crescente com a preservação ecológica.

> Há um crescente aumento de preocupação da sociedade com a diminuição da qualidade do nosso meio ambiente/meio envolvente. A utilização indiscriminada de materiais, matérias-primas, insumos, produtos, processos e serviços e a forma como eles impactam negativamente no nosso meio ambiente/meio envolvente é algo que tem preocupado toda a sociedade, principalmente devido aos impactos negativos que tem causado em toda a cadeia, desde a extração da matéria-prima até a disposição final do produto após o uso. (REIS e QUEIROZ, 2002, p.21).

Esses impactos são percebidos também no setor agroindustrial, fator que preocupa, principalmente nos agroalimentares, pois a matéria prima transformada em alimento é toda retirada do meio ambiente que precisa ser preservado para garantir a qualidade dos produtos. Dessa forma, aumenta a necessidade de uma correta fiscalização sobre a qualidade dos

alimentos dispostos por essas empresas, ficando sob a responsabilidade de diversos órgãos, e se dá nas esferas administrativas federais, estaduais e municipais. As funções desses Órgãos se relacionam ao ato de fiscalizar ou conferir as condições qualitativas e quantitativas em que estão sendo comercializados os alimentos. Elas são definidas pelos tipos diferentes de produtos ou pelos seus locais de venda. Esses Órgãos atuam diretamente no controle ou em parcerias com outras instituições federais, estaduais ou municipais.

Os dois principais serviços de controle qualitativo dos alimentos são ligados aos Órgãos da Agricultura ou da Saúde, federal, estadual ou municipal. Assim, a divisão de responsabilidade está relacionada com o tipo de matéria-prima que dá origem aos alimentos, ou seja, serviço de inspeção sanitária para produtos de origem animal, ligado à agricultura e a vigilância sanitária para produtos de origem vegetal, ligada à Saúde.

> O controle oficial, sanitário e tecnológico, dos produtos de origem animal no Brasil não é uma atividade nova. De fato, ele foi objeto de regulamentação, pela primeira vez, nos idos de 1915 (Decreto 11.462/15), mas, realmente, tomou corpo em 1921 com a criação, no então Serviço da Industria Pastoril do Ministério da Agricultura, da Seção de Carnes e Derivados e da Seção de Leite e Derivados (Decreto 14.711/21)e com o advento de um dispositivo amplo para a inspeção de carnes: as Instruções para Regerem a Inspeção Federal de Frigoríficos, Fábricas e Entrepostos de Carnes e Derivados. (Portaria Ministerial de 30/11/1921). (GUMARÃES, 2001, p.54).

Para os produtos de origem animal há o Serviço de Inspeção Federal SIF, o Serviço de Inspeção Estadual - SIE e o Serviço de Inspeção Municipal - SIM, ligados em cada instância

aos respectivos Órgãos da Agricultura. Já para os produtos de origem vegetal a fiscalização é articulada pelo Ministério da Saúde. Ela também está organizada nas três esferas, com a Vigilância Sanitária Federal, a Vigilância Sanitária Estadual e a Vigilância Sanitária Municipal, sempre ligadas aos respectivos Órgãos de Saúde.

O Serviço de Inspeção Sanitária para os produtos de origem animal é normatizado por um conjunto de leis e decretos, recentemente estão sendo criadas, em alguns estados e municípios, leis sanitárias específicas para a produção de alimentos (de origem animal e vegetal) em pequena escala, visto que a legislação, até então em vigor, tratava da mesma forma as grandes e as pequenas agroindústrias. Mas os agricultores devem procurar auxílio técnico desde a implantação da agroindústria, pois esta legislação exigia grande volume de investimentos em estruturas e equipamentos, inviabilizando economicamente a maioria dos pequenos empreendimentos estruturados sem acompanhamento profissional. As agroindústrias de produtos de origem animal devem optar, portanto, pelo tipo de serviço de inspeção mais adequado para a sua realidade federal, estadual ou municipal.

6 CONCLUSÃO

Diante de um assunto de tamanha relevância, devemos observar e enfatizar a questão da gestão que passa pelo planejamento, a organização e controle, aspectos intimamente relacionados com as perspectivas agroindustriais, uma vez que o sucesso de todo e qualquer empreendimento depende de uma gestão coesa, dinâmica e consistente, ou seja, profissional. No setor agroindustrial esta realidade não pode ser diferente, o

profissionalismo, amadurecimento, melhoria dos processos produtivos e mercadológicos devem ser uma constante dos agentes responsáveis para o desenvolvimento do segmento.

Outro aspecto importante que se deve levar em consideração é que atualmente, um produto de qualidade é aquele que está voltado para as necessidades do consumidor, isto é, produtos com aspectos e características específicas de cada segmento de mercado ou nicho de mercado, principalmente quando nos referimos as agroindústrias, pois, estas têm como característica principal a facilidade de adaptar-se com seu mercado rapidamente, pois elas estão juntas a ele, enquanto que uma grande empresa não possui esta flexibilização.

Verifica-se a necessidade de um maior acompanhamento quanto à qualidade dos alimentos industrializados pelas Agroindústrias, para que os consumidores possam adquirir um produto realmente saudável e que esteja dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo ministério da saúde

Assim, o setor agroindustrial mostra-se um importante filão propulsor de desenvolvimento econômico, social, humano, aumentando a renda do homem do campo, reduzindo o êxodo rural e, conseqüentemente, diminuindo a concentração populacional nas regiões metropolitanas. Mas, esta ferramenta precisa ser corretamente utilizada, e seus "atores" preparados para oferecer ao mercado o que ele espera e deseja, através do profissionalismo e pleno controle do processo produtivo, com produtos de qualidade, controlados, saudáveis e confiáveis e fornecidos com regularidade ao mercado consumidor.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, N.; WEDEKIN, I. e PINAZZA, L. **Complexo agroindustrial: o complexo "agribusiness" brasileiro.** Rio de Janeiro: Suma Economia, 2001.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro.** 20 ed. Ijuí: Unijuí, 1999.

EVANGELISTA, J. **Tecnologia de alimentos**. São Paulo: Atheneu, 1994.

_____. **Tecnologia de alimentos**. São Paulo: Atheneu, 2001.

FRANCO, B. D. G. de M.; LANDGRAF, M. **Microbiologia dos alimentos**. São Paulo: Atheneu, 1996.

GAVA, A. J. **Princípios de tecnologia**. São Paulo: Nobel, 1984.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no mercosul.** Frederico Westphalen: URI, 1996.

GUIMARÃES, J e SANTOS, J. A. **Inspeção sanitária e industrial dos produtos de origem animal**. Disponível em: < www.guahyba.vet.br/ministerio/artigos/cfmv_2001.html>. Acesso: 24 de fevereiro de 2004.

REIS, L. e QUEIROZ, S. **Gestão ambiental em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SILVA, M. C. da. **Avaliação da qualidade microbiológica de alimentos com a utilização de metodologias convencionais e do sistema SIMPLATE**. São Paulo, 2002. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências e Tecnologia de Alimentos) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

PROCEDIMENTOS PARA ABERTURA DE UMA AGROINDÚSTRIA. Disponível em: <www.acaq.org.br/arquivos/registro_empresas.> Acesso em: 24 de fevereiro de 2004.

LEASING E ARRENDAMENTO MERCANTIL: ALTERNATIVA DE FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO PARA EMPRESAS BRASILEIRAS

Sandro Hüttner Chimisso[1]

RESUMO

O *leasing*, também conhecido como arrendamento mercantil, pode ser definido como a compra do direito de usar um bem sem ser proprietário do mesmo. Difere do aluguel devido à possibilidade de amortização das prestações pagas. O presente trabalho pretende apresentar o *leasing* como uma modalidade interessante de financiamento de longo prazo para as empresas brasileiras. Para isso, são apresentadas as características de diferentes modalidades de *leasing*, assim como formas de avaliação dessas operações.

Palavras-Chave: Leasing, Financiamento de longo prazo, Empresas brasileiras.

[1] Mestre em Finanças pela UFRGS, Coordenador de Curso e professor da FISUL/Faculdade de Integração.

ABSTRACT

The leasing can be defined as the right of using a good without owning it. It's different from renting because it has the possibility of the installments pay amortization. This work intends to present the leasing as an interesting modality of long term financing to Brazilian companies. For that, the characteristics of different leasing modalities are presented, as well as evaluation's forms of those operations.

Key-Words: Leasing, Long term financing, Brazilian companies.

1 INTRODUÇÃO

O *leasing* é uma forma de ter sem comprar, dentro do princípio de que o lucro vem da utilização do bem, e não de sua propriedade. Na antigüidade, de acordo com Oliveira (1975), as operações já apresentavam características de arrendamento, formuladas no Código de Hamurabi, no século XVIII a.C., ao passo que, no Egito teria aparecido na época dos Tinitas, cerca de 3000 a.C. O rico alugava seus instrumentos agrícolas ou seu escravo a outro rico, ou um proprietário alugava seu imóvel a uma pessoa de nível mais baixo, por uma estação ou período mais longo.

Na Idade Média, com o advento de feudalismo, o senhor detinha a propriedade do feudo, mas o uso da terra cabia ao camponês, o qual era compelido a pagar ao senhor o resultado do seu trabalho e mais as taxações, dando origem à renda fundiária. Observa-se grande aproximação de uma operação de *leasing*. Quando se aproxima a Idade Moderna, a exemplo do Brasil, tem-se as capitanias hereditárias, o que seria chamado de *leasing* tradicional.

Nos EUA o *leasing* foi implantado de forma intensiva em 1700, em Baltimore e Filadélfia, consolidado pelos colonos ingleses. Foi na Inglaterra que o arrendamento de longo prazo aprimorou-se e foi praticado amplamente.

A evolução do *leasing* variou de país para país, de acordo com a legislação vigente. No Brasil, as primeiras operações foram realizadas em 1967, em função de crescente expansão industrial e comercial.

Este estudo pretende apresentar as características das operações de *leasing*, evidenciando este tipo de operação financeira como uma alternativa de financiamento para as empresas brasileiras. A seguir são apresentados o conceito de *leasing*, os tipos de *leasing* e as modalidades praticadas no Brasil, os efeitos fiscais, os modos de avaliação, a prática do *leasing* no Brasil e suas vantagens e desvantagens.

2 *LEASING*

Dentro de uma definição descritiva, *leasing* é o processo de financiamento que objetiva, através de contratos com múltiplas relações obrigacionais, principalmente nos campos da locação e da compra e venda, promover investimentos produtivos, tendo em vista o comportamento do mercado de bens e as disponibilidades do mercado financeiro. (RIBEIRO, 1970).

O *leasing*, também denominado arrendamento mercantil, é uma operação em que o possuidor (arrendador, empresa de arrendamento mercantil) de um bem cede a terceiro (arrendatário, cliente, comprador) o uso desse bem por prazo determinado, recebendo em troca uma contraprestação. Essa operação é semelhante, no sentido financeiro, a um financiamento que utiliza o bem como garantia, podendo ser amortizado num determinado

número de prestações, acrescido do valor residual a ser pago ao se optar pela compra.

Brealey e Myers (2000) definem *leasing* como uma operação em que o locatário compromete-se a efetuar uma série de prestações ao locador. O contrato de *leasing* especifica as prestações mensais ou semestrais. Quando o *leasing* termina, o equipamento alugado reverte ao locador. No entanto, o acordo dá ao utilizador a opção de comprar o equipamento ou fazer novo *leasing*. A locação é fonte de financiamento.

O *leasing* se distingue do aluguel porque o valor do bem arrendado vai sendo gradativamente amortizado durante o pagamento das contraprestações e, no final do contrato, o arrendatário tem a opção de adquirir o bem arrendado. No aluguel o valor pago pelo locatário ao locador pelo direito de uso é considerado despesa. Também difere do financiamento, pois o cliente não recebe recursos para aquisição, e sim o bem pretendido. Durante toda a vigência do contrato o bem continua sendo propriedade da empresa arrendadora.

2.1 As empresas de *leasing*

De acordo com Fortuna (1992), as primeiras operações de *leasing* realizadas no Brasil aconteceram em 1967, referentes ao arrendamento de máquinas de escrever, por grupos industriais. O setor ganhou impulso durante a década de 70, quando grupos financeiros internacionais e posteriormente nacionais decidiram concentrar-se na expansão das operações, começando a divulgação dos contratos através da rede de agências bancárias.

O *leasing* no Brasil, comparado com outros países como os EUA, Alemanha e França, ainda tem muito espaço para desenvolver. Nesses países, tanto o *leasing* financeiro como o

operacional, atendem inúmeras demandas de mercado, adaptando-se ao perfil e aos objetivos de empresários.

2.2 Formas de funding das empresas de *leasing*

Segundo a Resolução 2309/96 do Banco Central do Brasil, em seu artigo 19, as sociedades de arrendamento mercantil podem empregar em suas atividades, além dos recursos próprios, os provenientes de empréstimos e contratos no exterior; empréstimos e financiamento de instituições financeiras nacionais, inclusive de repasse de recursos externos; instituições financeiras oficiais destinadas a repasses de programas específicos; colocação de debêntures de emissão pública ou particular e de notas promissórias destinadas à oferta pública; cessão de contratos de arrendamento mercantil, bem como dos direitos crediários deles decorrentes; depósitos interfinanceiros, nos termos da regulamentação em vigor e outras formas de captação de recursos autorizadas pelo Banco Central do Brasil. O *funding* para as operações de *leasing* deve ser compatível com o prazo do arrendamento, de forma a permitir o casamento dos prazos.

3 TIPOS DE *LEASING*

3.1 *Leasing* Operacional

Também conhecido como *renting*, é a modalidade onde são privilegiadas as condições de locação do bem. Os pagamentos realizados pelo arrendatário remuneram o custo de

arrendamento do bem e os serviços para colocação do bem em funcionamento, isto é, inclui despesas financeiras e de manutenção. No Brasil esses pagamentos não podem ultrapassar 90% do custo do bem arrendado, de acordo com a Resolução 2465/98 do Banco Central do Brasil. As despesas de manutenção, assistência técnica e demais serviços são de responsabilidade da companhia de leasing ou da arrendadora. O arrendatário pode optar pela compra do bem pelo seu valor de mercado, negociando com a empresa de *leasing*.

Nessa modalidade o contrato pode ser cancelado a qualquer tempo pelo arrendatário, o que implica o risco de obsolescência do bem ser suportado pelo arrendador. Como, geralmente o *leasing* operacional não é completamente amortizado, a companhia de *leasing* precisa recuperar o custo integral do ativo renovando o *leasing* a outro arrendatário ou vendendo o ativo pelo seu valor residual. Normalmente os ativos arrendados têm uma vida útil superior ao prazo do arrendamento. Isso explica por que a companhia de *leasing* realiza e inclui no valor do arrendamento as despesas com manutenção e assistência técnica.

3.2 *Leasing* Financeiro

Surgiu vinculado às necessidades das empresas da existência de uma entidade que tivesse condições de oferecer financiamento de longo prazo, além das linhas tradicionais de crédito e as de repasses do BNDES, retirando de tal operação o lucro necessário que permitia exercer ou ampliar suas atividades. Conforme Samanez (1990), desenvolveu-se em razão da necessidade de inovação tecnológica, da mecanização das indústrias, da influência do imposto de renda sobre o imobilizado e da intensidade com que o nível dos negócios reflete sobre o

capital necessário para investimento, permitindo à financiada usufruir de lucro necessário sem a imobilização de capital.

O *leasing* financeiro tem as seguintes características: o prazo do contrato é calculado de acordo com a vida útil do bem arrendado; o prazo mínimo é de 24 meses, caso contrário é considerado como compra e venda à prestação; a arrendadora deve adquirir o bem de acordo com as especificações do cliente, exclusivamente para lhe ser arrendado e a arrendatária é responsável pela manutenção do bem, multas e demais riscos.

Esse tipo de operação se assemelha a um empréstimo que utiliza o bem como garantia e que é amortizado ao longo de um período correspondente à própria vida útil do bem. O *leasing* financeiro é um recurso das instituições financeiras para ampliar a base de negócios com seus clientes, pois na realização da transação, outras atividades estarão envolvidas, como a realização de seguro do bem arrendado, tornando-a mais interessante como proposta de crédito, com taxas de juros diferenciadas, facilitando a tomada de decisão pelo empresário.

Existe uma troca de interesses na realização dessa operação. O arrendador alavanca os negócios com o arrendatário, através da venda de produtos, como também o arrendatário terá envolvimento direto com a instituição, eximindo-se de enquadramento junto ao BNDES ou de aprovação do cadastro junto ao fornecedor para aquisição do bem pretendido. Portanto, o arrendatário que já dispuser de relações com instituições de crédito verá seu projeto realizado com maior agilidade, o que o colocará rapidamente no campo de ação junto às empresas rivais de seu ramo.

De acordo com Zdanowicz (1985), uma variante do *leasing* financeiro é o *lease-back* ou sale *lease-back*, em que a empresa vende um bem de sua propriedade à empresa de *leasing* e, simultaneamente, o arrenda. Essa modalidade somente esta disponível para arrendatários pessoas jurídicas.

A operação de *lease-back* é disciplinada pelo Conselho Monetário Nacional, e de acordo com a Resolução 788/83 do Banco Central do Brasil, há condições mínimas para a celebração do trato, que são: o contrato há de ter por objeto máquinas, aparelhos e ou equipamentos; prazo mínimo de oito anos; valor do contrato inferior a 75% do custo do bem, acrescidos a esse resultado os encargos financeiros da operação.

É um artifício que gera vantagens para a empresa arrendatária quando seus recursos são escassos e não pode dispor de tempo para pleitear recursos em linhas de crédito mais complexas. Uma vez dispondo de capital de giro, por exemplo, os recursos financeiros poderão ser utilizados na aquisição à vista de matéria-prima com descontos especiais, diminuindo o custo de produção e podendo competir com preços melhores.

4 MODALIDADES PRATICADAS NO BRASIL

Segundo Mellagi Filho (1995), pela inexistência de regulamentação específica do leasing, principalmente quanto aos aspectos fiscais, e em razão dos altos custos financeiros, houve dificuldade de expansão do setor. A partir do Golpe de 1964, em função da crescente expansão industrial e comercial aliada ao incremento do setor financeiro, foi possível obter-se uma maior participação do leasing no mercado nacional.

As operações de arrendamento mercantil foram regulamentadas em 1974, através da Lei nº 6099 (sua última alteração significativa foi através da Resolução do Banco Central n.º 2309/96), obedecendo a normas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional. A partir desse momento passou a ser praticado oficialmente no mercado financeiro, tornando-se uma alternativa para financiamento de longo prazo e de alta flexibilidade, adequando-se ao fluxo de caixa e de investimentos das indústrias e empresas.

De acordo com Di Augustini (1995), no Brasil predomina o *leasing* financeiro, porém desenvolveram-se outras modalidades para atender particularidades do mercado. Uma delas é o *Leasing* de Importação, onde uma empresa de leasing estrangeira arrenda um bem de capital produzido no exterior, sem similar nacional, para empresas arrendatárias sediadas no Brasil.

Diferente deste, no *Leasing* de Exportação, uma empresa de *leasing* brasileira arrenda um bem adquirido no mercado interno para empresas arrendatárias no exterior. Países compradores de máquinas e equipamentos brasileiros preferem importar através de arrendamento mercantil, em função dos problemas de suas balanças comerciais.

Com o objetivo de colocar à disposição dos agricultores e agroindústrias recursos suficientes para a captação técnica das lavouras e de projetos pecuários, foi criado o *Leasing* Agrícola, envolvendo o arrendamento de galpões, máquinas e implementos agrícolas, entre outros.

Existe também o *Leasing* Habitacional, um projeto da Caixa Econômica Federal, que visava a viabilizar operações de *leasing* para pessoas físicas e jurídicas, como empresas de imóveis residenciais e comerciais. Tem por finalidade permitir que uma empresa de *leasing* financie novas instalações e fábricas e ao mesmo tempo, ceda o imóvel em locação, com a particularidade de poder ser adquirido ao final do contrato pelo locatário ou continuar com a locação.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) citam outra possibilidade de *leasing*, o Subarrendamento, onde empresas internacionais de *leasing* arrendam bens para empresas nacionais arrendatárias do setor, que, por sua vez, subarrendam os bens para empresas arrendatárias lotadas no país. São vedadas as operações de subarrendamento quando houver coligação direta ou indireta ou interdependência entre a arrendadora domiciliada no exterior e a subarrendatária domiciliada no país.

O *leasing* para pessoa física foi regulamentado a partir da Lei nº 7132/83, porém com características de um financiamento, pois não permite a dedutibilidade das contraprestações como despesa nem a aceleração da depreciação.

Outro tipo de arrendamento é o Finame-*leasing*, com bens financiáveis com recursos fornecidos pela Finame. A operação é realizada para *funding* de uma instituição financeira autorizada a operar arrendamento mercantil.

5 INDEXAÇÃO DOS CONTRATOS DE *LEASING*

Num ambiente econômico sujeito ao fenômeno da inflação, as prestações de *leasing* precisam ser atualizadas por um indexador fixado entre as partes no contrato. Os indexadores mais utilizados atualmente são a taxa referencial, o dólar comercial e as taxas pré-fixadas.

Considerando-se um quadro de estabilidade econômica, com taxas de juros estáveis, a preferência por taxas de juros pré-fixados pode sair mais caro que o *leasing* pós-fixado, pois, se os juros caem, ocorre o mesmo com as parcelas. A situação oposta também é válida. O mesmo acontece com contratos indexados ao dólar, dependendo da estabilidade da moeda.

Di Augustini (1995) afirma que o arrendatário tem preferência por taxas pré-fixadas já que assim poderá saber antecipadamente seu custo financeiro.

6 OS EFEITOS FISCAIS NO LEASING

As operações de *leasing* possuem características fiscais e tributárias bastante específicas, determinadas por lei. Os benefícios

podem ser obtidos na forma de isenção do pagamento de um imposto direto ou indireto, como o imposto de renda.

Um dos motivos que levou à regulamentação das operações de *leasing* no Brasil, segundo Di Augustini (1995), foi o de transformar gastos geradores de lucro inflacionário em despesas dedutíveis do imposto de renda. O imposto de renda incide sobre o lucro tributável, que inclui o saldo credor da conta de correção monetária proveniente da correção do ativo permanente e do patrimônio líquido. Não imobilizando o bem adquirido, o arrendatário não aumenta seu lucro inflacionário.

A empresa arrendatária perde o benefício fiscal da dedução da depreciação para pagamento de imposto de renda. Porém, ganha o benefício fiscal do pagamento das prestações do *leasing*. Se os pagamentos forem divididos ao longo do tempo de forma que os mais elevados sejam nos anos iniciais de arrendamento e o equipamento utilizado em sua plenitude, o arrendatário obterá um benefício maior do que se realizasse a compra.

As empresas de *leasing* não estão submetidas ao pagamento do ICMS, por serem consideradas entidades auxiliares do sistema financeiro, porém, estão ao pagamento do ISSQN. Este incide sobre as prestações do *leasing*, sendo repassado para o arrendatário. A alíquota máxima é de 5% e é estipulada pelo município onde se localiza a empresa.

7 AVALIAÇÃO DE CONTRATOS DE *LEASING* FINANCEIRO

O *leasing* financeiro proporciona pouca flexibilidade para o arrendatário, tendo a sua avaliação, ainda nos dias de hoje, algumas controvérsias. O modelo de Myers, Dill e Bautistas (1976) – Modelo MDB – aplica a metodologia do Valor Presente Ajustado.

O tomador de decisão precisa somente descontar os benefícios fiscais do pagamento das prestações e da depreciação depois dos impostos a uma taxa de desconto ajustada, que é calculada com a fórmula de Modigliani e Miller (1958) para o custo médio ponderado de capital.

Os efeitos do *leasing* para o arrendatário são: perda da dedução da depreciação no pagamento de imposto; obrigação do pagamento das prestações do *leasing* até o final do contrato (t=1 até H) e a substituição de outras formas de débito pelo *leasing*, pois é utilizada uma parte da capacidade de endividamento da empresa.

Essa equação resolve simultaneamente o valor do contrato do *leasing* para arrendador e arrendatário. É apresentada a seguir pelo ponto de vista do arrendador:

$$V_0 = I - \sum_{t-1}^{N} \frac{P_t(1-T)}{(1+r)^t} - \sum_{t-1}^{N} \frac{b_t T}{(1+r)^t} + \sum_{t-1}^{N} \frac{rTD_{t-1}}{(1+r)^t}$$

Onde:

- P_t é o pagamento da prestação do leasing no período t;
- b_t é a depreciação do ativo a ser contratado, b_1, b_2,..., b_n é o período de depreciação;
- r é a taxa de empréstimo da empresa;
- T é a alíquota de imposto;
- D_t é o montante de débito substituído pelo *leasing*.

Os dois primeiros termos da direita são os fluxos de caixa do *leasing* depois dos impostos. O terceiro termo reflete a perda do benefício fiscal da depreciação perdida pelo arrendatário. Se a estrutura de capital da empresa é composta somente por capital próprio, estes três termos da equação calculam o fluxo de caixa do projeto. Porém, se a firma utiliza capital de terceiros, o último termo reflete o valor presente da perda do benefício fiscal da utilização de dívida.

Essa equação resolve o problema de avaliação de contratos de *leasing* com exceção de uma questão crucial: não há como calcular o montante de débito substituído pelo *leasing*. Isso depende de quanto o valor do ativo varia através do tempo.

Segundo Myers, Dill e Bautistas (1976) pode-se simplificar e utilizar uma fórmula básica de avaliação, na qual o administrador financeiro precisa saber somente o período das prestações, prazo de depreciação do ativo, a taxa de empréstimo da corporação e a alíquota de imposto. A perda do benefício fiscal com a não utilização de capital de terceiros está implicitamente reconhecida na taxa de desconto ajustada r*, conforme se apresenta a seguir:

$$V_0 = I - \sum_{t-1}^{N} \frac{P_t(1-T) + b_t T}{(1+r^*)^t}$$

Onde r* = r(1 – T).

Para o arrendador a análise é exatamente a mesma, com exceção de que todos os fluxos de caixa são com o sinal oposto.

A única explicação racional para a existência do *leasing* é que ambos arrendador e arrendatário tenham algum benefício em fazer tal operação. Como a avaliação é feita da mesma maneira, apenas com a inversão dos sinais do fluxo de caixa, tem-se a impressão de que alguém vai sempre sair perdendo. Para que isso não ocorra, algumas das variáveis devem ser diferentes, podendo ser a alíquota de imposto ou as taxas de juros.

8 AVALIAÇÃO DE CONTRATOS DE *LEASING* OPERACIONAL

O Modelo MDB não é apropriado para a valoração de contratos de *leasing* que possuam opções operacionais registradas

nos contratos, como por exemplo, um contrato que faculte ao arrendatário a opção de cancelar o *leasing* antes do prazo contratual, de comprar o bem arrendado a um determinado preço específico, de renovar o arrendamento ou estender seu prazo contratual. Na tentativa de incorporar a valoração do impacto dessa flexibilidade utiliza-se o conceito do Valor Presente Líquido Expandido, sendo representado da seguinte maneira:

VPL Expandido = VPL Fluxo de Caixa (estático e passivo) **+ Valor da Opção**

Este conceito é utilizado por Martinez (1998) na avaliação de contratos de *leasing*.

Os métodos tradicionais de avaliação de contratos baseados exclusivamente no VPL ignoram a existência de determinadas opções estratégicas oferecidas por essa modalidade de contrato. No momento em que essas opções são avaliadas, pode-se obter de modo mais apurado o valor real de um contrato de *leasing*.

A maioria das organizações utiliza critérios quantitativos como a taxa interna de retorno (TIR), o valor presente líquido (VPL) e o *payback* para captar o custo estimado e os benefícios associados com determinado projeto. Como esses métodos assumem uma posição passiva da administração diante das contingências durante a vida do projeto, são considerados incompletos.

Outro método utilizado é o das árvores de decisão, incorporando conceitos de incerteza na análise de uma alternativa de investimento ou financiamento, o que a torna uma técnica superior. Sua falha é a não recomendação de uma taxa de desconto do fluxo de caixa existente.

Uma maneira mais eficiente de calcular o valor da opção é através do modelo binomial utilizado para o cálculo de opções de compra e venda de ações. Neste caso, a possibilidade de cancelar

o contrato a qualquer momento constitui para o arrendatário uma opção de venda do tipo americana.

Com a incorporação no fluxo de caixa descontado da opção de venda implícita oferecida pelo arrendador ao arrendatário, verifica-se que a possibilidade de cancelar o contrato a qualquer momento representa uma vantagem para o arrendatário e, simultaneamente, um ônus para o arrendador, que deverá ser compensado pela opção oferecida ao arrendatário. O modelo de precificação de opções é mais completo, combinando as vantagens de ambos os métodos.

9 *LEASING* NO BRASIL

No Brasil, segundo Di Augustini (1995), a demanda pelo serviço financeiro do *leasing* aconteceu, principalmente, pela ausência de alternativas de financiamento de longo prazo e pelo contingenciamento do crédito a partir dos anos 80. Foi uma época em que o nível industrial mudou, havendo necessidade de investimento de capitais privados, a demanda interna encontrava-se aquecida, pontos cruciais para um novo direcionamento na busca de linhas de crédito.

O *leasing* apontou como um eficiente instrumento de financiamento, que possibilitou a melhoria do suprimento dos bens de consumo, ampliação e aperfeiçoamento das instalações industriais e comerciais, complementação dos recursos empresariais para investimentos novos, ampliação do mercado interno, assistência e fortalecimento da tecnologia nacional e aumento da dinâmica da estrutura nacional.

Para que a economia brasileira pudesse pleitear melhor posição no mercado competitivo internacional, teve de promover políticas fiscais e monetárias que incentivasse a indústria nascente

do país. O fato de regulamentar o *leasing* ampliou o mercado de oferta em serviços financeiros dispostos a apoiar o incremento dos setores produtivos, o que possibilitou um efeito multiplicador por toda a estrutura econômica, que envolve os determinantes do processo competitivo.

Uma das principais razões que conduziram à evolução do *leasing* está centrada nos aspectos ligados à dedução do imposto de renda das prestações pagas e a não imobilização do bem. Muitas empresas se comprometem, nos casos em que houve a reintegração de posse de bens arrendados, a recomprar os mesmos pelo saldo devedor.

No Brasil, as operações de *leasing* financeiro são as mais abrangentes, por se aproximarem de um empréstimo comum e por utilizar o bem como garantia real de transação. É uma modalidade devidamente regulamentada e de fácil concepção por parte dos aplicadores e tomadores deste recurso.

O período de forte expansão ocorreu após a implantação do Plano Real, face à estabilização econômica, com a drástica redução da inflação e dos custos de financiamento, fase que aumentou a demanda por produtos manufaturados.

Em 2 de maio de 1997 a alíquota do imposto sobre operações financeiras (IOF) foi elevada de 6% para 15%, ocorrendo uma migração de recursos sob forma de *leasing* em função desta modalidade de crédito não ser objeto de incidência do IOF.

Os bens mais financiados foram veículos e afins. As pessoas físicas colocaram em prática o seu "sonho de consumo", ter um automóvel, e também estimuladas pela oferta crescente dos veículos populares pelas montadoras. Como a economia se encontrava estável até os primórdios de 1998, o financiamento de longo prazo, como o *leasing*, parecia o mais viável por possibilitar um número maior de parcelas, possibilitando melhor distribuição do valor devido.

O *leasing* acabou tomando a direção de um empréstimo comum, com algumas peculiaridades. Como as empresas tinham o propósito de aumentar sua capacidade competitiva, houve uma tendência para o lado da arrendadora, pois se tornou um produto de fácil negociação para as partes, com repercussão legal e detalhada e de rápida implementação.

10 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Para o arrendatário o *leasing* proporciona um financiamento total das máquinas e equipamentos necessários ao processo operacional, com prazos mais longos que algumas operações de crédito tradicionais. Pode ser feito *leasing* de qualquer tipo de bem, nacional, importado, novo ou usado, financiando 100% do valor do bem a ser adquirido.

Segundo Di Augustini (1995), algumas formas de financiamento são mais demoradas e burocratizadas, enquanto que o leasing é mais ágil, visto que os recursos, principalmente dos bancos comerciais, estão disponíveis em carteira para utilização a qualquer tempo, além de proporcionar melhores condições de preço na aquisição do bem, porque o negócio se realizará com pagamento à vista ao fornecedor, usufruindo, assim, de descontos especiais. Quanto ao aumento do capital de giro para dinamização dos negócios e o aprimoramento tecnológico em nível adequado, estes constituem o equacionamento ideal que toda empresa busca para maximizar a eficiência.

Quando se faz referências às vantagens, não se pode deixar de considerá-lo como um fator capaz de ampliar a vantagem competitiva. No *leasing*, de acordo com Brealey e Myers (2000), a empresa arrendatária não precisará investir capital adicional para obtenção de equipamento, podendo substituí-lo, utilizando

tecnologia atualizada, além de lhe permitir fazer uso desses recursos disponíveis em outras atividades rentáveis. Isso é válido principalmente para as empresas que não dispõem de um capital disponível extra para investimentos em sua capacidade para competir com outras firmas no mercado de bens e serviços em que atua.

Uma das inadequações do *leasing* é que este pode ser um sinalizador da solidez financeira do arrendatário. Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2002), uma empresa que direcionar sua expansão com base exclusiva em operações de *leasing* não terá condições de se apresentar fortalecida e confiável, o que provocará dificuldades futuras, como, por exemplo, contrair outras modalidades de crédito oferecendo o bem de capital em garantia colateral, pois não é de sua propriedade.

Outra desvantagem é que, em alguns casos, enquanto durar o contrato, a arrendatária continuará a utilizar ativos obsoletos, restringindo dessa maneira a ação da empresa. No entanto, o bem arrendado poderá ser substituído ao término do contrato, permitindo a utilização de bens com tecnologia mais atualizada.

Apesar do *leasing* apresentar aspectos negativos, ainda é um instrumento que favorece o desenvolvimento da produtividade, porque de nada adianta aumentar a produção se não houver capacidade de endividamento interno que a acompanhe. É um mecanismo de incremento aos planos de expansão empresarial, pois permite utilizar os recursos financeiros liberados em outros setores da empresa.

11 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo, apresentar o *leasing* como uma opção para as empresas brasileiras que necessitam de

financiamento de longo prazo para a realização de suas atividades. Para isso, foram definidos os conceitos e diferentes tipos de *leasing* existentes no mercado, assim como as características de tais operações e formas de avaliação.

O *leasing* é uma atividade antiga, utilizado por diferentes povos nos últimos 3.000 anos e o seu desenvolvimento variou de país para país. No Brasil, comparado com países como os Estados Unidos, ainda existe espaço para o seu desenvolvimento, visto que é um produto compatível com contextos de crescimento e desenvolvimento econômico, por envolver a aquisição de máquinas e equipamentos, além de movimentar o setor de serviços.

Tendo em vista o que foi apresentado, apesar de possuir algumas desvantagens, pode-se dizer que o *leasing* é uma excelente fonte de financiamento de longo prazo para as empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. Resolução nº. 788, de 11 de janeiro de 1983. Brasília.

Banco Central do Brasil. Resolução nº. 2309, de 28 de agosto de 1996. Brasília.

Banco Central do Brasil. Resolução nº. 2465, de 19 de fevereiro de 1998. Brasília.

BREALEY, R. A; MYERS, S.C. **Principles of Corporate Finance**. New York: McGraw Hill, 2000.

DI AUGUSTINI, C. A. ***Leasing***. São Paulo: Atlas, 1995.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro:** produtos e serviços. Qualitymark, 1992.

MARTINEZ, A.L. **Opções reais na análise de contratos de leasing**. RAE/EASP/FGV, 38, Abr/Jun, 1998.

MELLAGI FILHO, A. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Atlas, 1995.

MODIGLIANI, F; MILLER, M. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. **American Economic Review**, v.48, n.3, 1958.

MYERS, S.C; DILL, D.A; BAUTISTA, A. J. Valuation of financial lease contracts. **Journal of Finance**, 31, June, 1976.

OLIVEIRA, H. J. ***Leasing*:** modalidades e técnicas financeiras. Porto Alegre: Sulina, 1975.

RIBEIRO, C. J. DE A. ***Leasing*:** fator de produtividade. Rio de Janeiro: Guanabara, 1970.

ROSS, S; WESTERFIELD, R. W; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMANEZ, C. P. ***Leasing*:** análise e avaliação. São Paulo: Atlas, 1990.

ZDANOWICZ, J. E. ***Leasing*:** arrendamento mercantil. Porto Alegre: Luzzato, 1985.

VISÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Domingos L. Palma[1]
Denise Zanatta[2]

RESUMO

A visão é uma mensagem empresarial daquilo que os diretores e funcionários aspiram sobre a empresa, direcionando os funcionários e delimitando comportamentos que tornam-se essenciais. O presente estudo, objetivou constatar a existência da visão em uma organização, bem como, detectar o planejamento e envolvimento dos funcionários na definição dessa visão. Neste estudo foram realizadas duas entrevistas estruturadas: com o diretor proprietário e dois funcionários, em uma empresa de autopeças da região do Alto Uruguai – (RS). Verificou-se, desta forma, que a empresa tem uma visão definida e, em conseqüência, os funcionários estabelecem metas a serem cumpridas, adotam comportamentos adequados a fim de alcançar os objetivos traçados pela empresa, orientando, então, a um único rumo.

---

[1] Psicólogo. Mestre em Psicologia Social e de Personalidade pela PUC-RS. Professor da URI- Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen/RS
[2] Acadêmica do Curso de Psicologia da URI-Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen/RS

Palavras-chave*:* visão; comportamento organizacional; cognição e comportamento.

ABSTRACT

Vision is an enterprising message of what managers and employees aspire to the enterprise, guiding the employees and delimiting attitudes which become essential. The present paper aims at verifying the existence of vision in an organization, as well as the planning and involvement of employees in defining this vision. Interviews were carried out: with the manager and two employees in a hardware enterprise of Alto Uruguai region – (RS). It was noticed, this way, that the enterprise has a defined vision and, consequently, the employees establish goals to be fultilled and adopt proper behavior in order to reach the objectives projected by enterprise, orienting to a common course.

Key-words: Vision, organizational behavior, cognition and behavior.

1 INTRODUÇÃO

As empresas atualmente estão passando por um momento de "hipercompetitividade" no mundo globalizado. O desempenho das empresas é fator importantíssimo nos dias atuais. Dentre inúmeros fatores que podem colaborar com o sucesso da empresa destacam-se aspectos como: um bom gerenciamento de recursos humanos, *marketing* voltado para os clientes internos e externos e um extremo controle financeiro. Além destes elementos, os comportamentos dos funcionários tornam-se um elemento

importante e diferenciado para aquelas empresas que buscam a excelência. Nesse sentido, a empresa tem que delimitar os comportamentos que julga necessários. Dessa forma, a visão é um termo usado no ambiente empresarial que procura estimular parâmetros comportamentais dos funcionários com os objetivos da empresa.

Em qualquer organização a visão pretende determinar seu objetivo a longo prazo. Nesse aspecto, envolve o planejamento e compartilhamento, nos quais os funcionários da empresa saberão o rumo que se deve seguir em seus futuros engajamentos comportamentais.

A visão envolve planejamento que conta com a participação da direção e dos funcionários da empresa (LABOVITZ e ROSANSKY citado por ULRICH, 1998). Mostrar o alinhamento que se deve ter, o comprometimento que todos devem aderir, facilita a execução dos trabalhos. Uma compreensão clara do rumo da organização auxilia as pessoas a se direcionarem em todos os níveis, em seus cargos e na realização de tarefas.

A visão, quando formulada adequadamente, contribui com a organização. Sua repercussão se traduzirá no Comportamento Organizacional (CO), no aspecto micro (comportamentos individuais) e, conseqüentemente, nos ditames da empresa.

Desta forma, o presente estudo visou a constatar a existência do conceito de visão, detectar o planejamento e envolvimento dos funcionários na definição desta, bem como estabelecer concepções a cerca do tema, que torna-se essencial para a estrutura e o funcionamento de organizações.

2 VISÃO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Visão

A definição de visão para Chiavenato (1999) é da imagem que os funcionários de uma organização têm a respeito do que desejam para esta, bem como, suas aspirações e comportamentos condizentes. A imagem de uma organização representa a realidade consciente dos funcionários que a compõem. Esses funcionários projetam a empresa de forma particular e coletiva.

A visão não deixa de ser um estímulo com o intuito de alcançar objetivos a longo prazo que perpassa questões interpessoais e técnicas dentro da organização. Para Morgan (1996), um mesmo aspecto da organização pode ter diferentes significados, assim, as imagens e metáforas fornecem uma estrutura para a ação. Dessa forma, novas idéias podem criar novas ações. Conforme esse mesmo autor, os laços entre pensamento e ação permitem refletir sobre a organização utilizando a palavra imaginação para fornecer uma visão, sem adquirir significado mecânico. Refletir sobre a organização, implica um processo criativo. É possível mudar e não apenas interpretar a organização. O que ocorre é que existem padrões mentais previamente estabelecidos que fazem com que as pessoas ajam de uma determinada maneira. Ou seja, é a forma de pensar e comportar-se que está "em jogo".

Senge (2000) mostra que os padrões mentais estão na questão da visão. A visão é descrita no tempo presente, buscando criar uma perspectiva de futuro. Aonde queremos ir e como chegaremos depende do momento presente e de um desdobramento deste. A visão dá forma e direção ao futuro da empresa. Ajuda as pessoas a fixarem metas para levar a organização para mais perto de seus objetivos traçados. Abaixo,

podemos ter uma idéia sobre exemplos de visões. (HARTMANN, 1996):

"Ser a melhor agroindústria do Brasil pelo nível de satisfação apresentado pelos seus fornecedores, funcionários, distribuidores, varejistas e comunidade em geral".

"Tornar-se o Modelo de Entidade de Integração do meio empresarial do Estado de Santa Catarina, servindo a totalidade dos empresários situados nos setores comercial, serviços e industrial".

"Receber a Certificação de Fornecedores-Destaque da principal empresa-cliente retribuindo ao Quadro Funcional com a implementação do novo Sistema de Recompensas".

"Ser o Departamento pioneiro na implementação do Planejamento Estratégico, servindo de evento experimental, bem sucedido, para os demais da empresa".

"Ser a melhor empresa do nosso Segmento para tornar-se o líder do mercado mundial através dos princípios da Qualidade Total, satisfazendo clientes em qualquer lugar do mundo".

Como se percebe, a visão determina quais as aspirações que se estabelecem, bem como os comportamentos importantes que os funcionários deverão empregar.

De forma análoga, Moreira (2000), afirma que a visão corresponde à capacidade de idealizar condições diferentes e melhores, e também formas de as alcançar. Baseada nos sonhos e valores fundamentais para uma organização, visualiza-se o que será e como estará a empresa no futuro, orientando seus colaboradores na tomada de decisão. Simultaneamente, a visão estará alicerçada nos valores julgados essenciais pela empresa e, assim, os comportamentos dos funcionários serão direcionados sob o prisma que a visão adota.

A visão pode ser entendida em uma perspectiva cognitiva-comportamental, uma vez que as expectativas são traduzidas por comportamentos eficientes. Todo e qualquer funcionário deve

conhecer a visão da empresa e compartilhar essa com os demais membros.

Conforme o planejamento e controle de gestão, a visão clara do que desejam realizar, facilita a contribuição individual para alcançar os objetivos, a coordenação de suas atividades e o trabalho em equipes. A inserção da visão e comprometimento tornam as atitudes e comportamentos essenciais para transformá-la em realidade, gerando, conseqüentemente, novas perspectivas, adaptadas às necessidades culturais e ambientais. Por outro lado, a falta de planejamento pode proporcionar "ziguezagues", impedindo que uma organização se movimente em direção aos seus objetivos. (AMOUZOU & PÉREZ, 2003).

Conforme Senge (2000), sem uma visão, a empresa pode enfrentar dificuldades, pois não havendo uma visão definida os funcionários, muitas vezes, podem seguir rumos contraditórios. Se a organização não adotar uma visão planejada e compartilhada de comum acordo, provavelmente ver-se-á seguindo o trajeto à prescrição, sendo que esta é uma forma autoritária de estimular mudanças; uma visão apenas "comunicada".

Langeler (1999), afirma que assim como a visão pode impulsionar ou favorecer a organização pode também, alimentar uma "doença" quando mal interpretada ou mal formulada por aqueles que a criaram, de outra forma, a visão quando relacionada com o concorrente torna-se uma armadilha.

A visão deve estar ligada à empresa e ser persuasiva, na qual suas metas e objetivos devem estar delimitados, adquirindo comportamentos adequados. Deve ser coerente para criar uma imagem identificável de futuro, ser convincente para produzir comprometimento com o desempenho. Para enfatizar o que pode objetivar a visão de uma empresa é preciso enunciá-la e externá-la através de murais, palestras e estarem presentes em algum tipo de treinamento. Criar metas, planos e objetivos bem definidos para chegar ao fim desejado. (ALLEN, 1998).

A visão construída pelos diretores e funcionários, uma visão compartilhada, tem como função visualizar a empresa em um futuro melhor, factível de realização, bem como direcionando comportamentos adequados para seu alcance. Para que a visão esteja interligada com os comportamentos dentro das empresas é necessário, em primeiro lugar, um planejamento, e isso exige um tempo para reflexão e imaginação do que desejam para a empresa.

Uma vez modulado determinados comportamentos, através da visão, pode-se supor um engajamento verdadeiro das pessoas na empresa, assim como comportamentos pró-ativos no contexto organizacional. Obviamente isso pode ser verificado no Comportamento Organizacional (CO).

2.2 Comportamento Organizacional (CO)

A partir da década de 60, o campo do comportamento organizacional (CO) ganhou diversas conceituações e teve sua evolução marcada por diferentes maneiras de se entender os temas que lhe eram atribuídos. Durante décadas o CO foi adquirindo solidificação através de publicações acadêmicas fortalecendo sua pretensão teórica. Nota-se grande influência de algumas disciplinas, além da Psicologia: Sociologia, Ciência Política, Antropologia e Economia. Desta forma, houve uma preocupação em delimitar um objeto de estudo próprio para a área. Procurou-se agregar conhecimentos de diversas áreas que pudessem contribuir com o CO. (SIQUEIRA, 2002).

O campo pode ser entendido como uma atividade multidisciplinar que examina o comportamento dentro de ambientes organizacionais como também a estrutura das próprias organizações. No âmbito macro temos as organizações, analisadas e entendidas pela Sociologia, Ciências Políticas, Antropologia e

Economia e, no micro, temos os comportamentos balizados pela Psicologia. (SIQUEIRA, 2002). No plano micro o CO é singular, porém, quando agrega outras disciplinas obtém maior entendimento do comportamento humano em interação com o ambiente. Na realidade, o CO busca respostas práticas com conseqüências reais para o comportamento.

Para Pugh (1969), CO é um estudo da estrutura e funcionamento das organizações e o comportamento de grupos dentro delas, dessa forma, busca compreender o comportamento do homem nas organizações, considerando como objeto de estudo as atividades organizacionais. Para esse autor, o CO está emergindo interdisciplinariamente, quase uma ciência independente, abaixo da Psicologia e Sociologia, mas também da Economia, pesquisa operacional e produção de Engenharia.

Geralmente, o CO trabalha com questões relacionadas ao desempenho individual, do grupo, satisfação no trabalho e ausência de rotatividade. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Prioriza-se o comportamento de indivíduos e grupos, bem como, a inter-relação destes.

De acordo com Staw (1984), CO é um campo interdisciplinar que examina o comportamento de indivíduos no cenário organizacional enquanto estrutura e o comportamento das organizações sozinhas. Segundo esse autor, o Comportamento macro organizacional tem origem na Sociologia, Ciência Política e econômica, compreendendo a estrutura organizacional, o desenho e ações nos contextos social/econômico. O Comportamento micro organizacional teve suas raízes na Psicologia, compreendendo atitudes individuais e comportamentais e como essas são influenciadas junto ao sistema organizacional.

No plano macro, no cerne da cultura e de toda organização existe um conjunto de normas e valores que moldam os comportamentos dos funcionários e os ajudam a entender a organização. CO é o espaço de estudo voltado a prever, explicar,

compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. (WAGNER III, 2003).

A cultura organizacional tem como função produzir funcionários mais comprometidos com a empresa, exercendo esse compromisso através do comportamento, à medida que influencia no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas. O funcionário permanece e se dedica à organização, a maior parte de seu tempo, na qual passa além dos comportamentos técnicos, suas características de personalidade. (OLIVEIRA citado por SARAIVA, 2002).

As pessoas possuem um conjunto de elementos inter-relacionados de pensamento, adquirindo a capacidade de influenciar suas próprias ações e objetivos. Pode-se dizer que possuem um sistema próprio de controle sobre seus pensamentos, emoções, motivações e ações, fornecendo esse sistema um conjunto de subfunções para perceber, regular e avaliar o comportamento, resultante de ação conjunta entre o sistema e a influência do ambiente. A auto-regulação, fornece às pessoas a capacidade de influenciar seus próprios processos cognitivos e ações, que por sua vez, alteram o ambiente. O sistema auto-regulativo, proporciona a ação proposital, regulando o comportamentos pelos pensamentos premeditados. Assim, suas convicções no que podem realizar antecipam as prováveis conseqüências de uma ação possível, definem objetivos para si próprias e planejam cursos de ação que podem produzir o resultado desejado. As pessoas motivam-se através do exercício do "pensamento premeditado" e direcionam suas ações de uma forma antecipatória e pró ativa. Seu desempenho é obtido através de visualizações futuras de resultados, guiando-se e motivando-se no presente por resultados esperados. (PALMA, 2001).

A visão, quando compartilhada e planejada pelos diretores, gerentes e funcionários, tem como objetivo mostrar onde a empresa quer chegar, alicerçando a possibilidade de mudança. As

pessoas possuem padrões mentais previamente estabelecidos que moldam determinados comportamentos. Poder-se-ia dizer que com o compromisso do gerente e dos funcionários com a empresa, conseqüentemente há adoção de metas que passam a ser estabelecidas pelos mesmos, propiciando comportamentos intencionais. Dessa forma, as certezas das pessoas no que elas podem concretizar antecipam o resultado desejado motivando-as nos comportamentos atuais.

3 MÉTODO

3.1 Participantes

Para a realização deste estudo foi escolhida por conveniência uma empresa de pequeno porte na área de autopeças da região do Alto Uruguai – RS, tendo essa, 48 funcionários, com idade entre 16 e 40 anos, residentes na região. A escolha por esta empresa se deu pelo fator de liderança que esta possui em sua área. Dentre os 48 funcionários foram indicados, pela direção duas (2) pessoas de sexo feminino para investigar a questão da visão. Sendo que uma funcionária tem 6 meses de empresa e outra mais de 2 anos. Além das duas funcionárias da empresa realizou-se uma entrevista com o diretor-proprietário.

3.2 Instrumento

Os participantes deste estudo foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista previamente estruturado pelos pesquisadores, com perguntas que procuraram abordar o termo

visão. A entrevista direcionada para os funcionários teve como objetivo identificar suas expectativas de futuro em relação à empresa e o conhecimento destes sobre a visão da empresa na qual trabalham.

A entrevista direcionada ao diretor-proprietário teve como finalidade identificar o planejamento da visão, se os funcionários participaram desse planejamento e se as expectativas de futuro das funcionárias entrevistadas da organização têm coerência com a visão definida pela organização.

Seguem abaixo, as questões direcionadas ao diretor-proprietário da empresa:

1) Quais são as expectativas futuras em relação à empresa?
2) Os funcionários sabem desta imagem de futuro que a empresa tem a respeito de si mesma?
3) Até então nós falamos de visão da empresa. Qual é a visão desta empresa?
4) Como se deu o planejamento da definição da visão?
5) Os funcionários tiveram participação da definição desta visão?

Da mesma forma, realizamos a entrevista com as duas funcionárias, conforme segue abaixo:

1) Quais as expectativas de futuro que tens em relação à empresa?
2) Qual é a imagem que tens da empresa?
3) O que sabe sobre a visão da empresa?

Para a análise e discussão dos dados, será usado o método Spink (1999), pois é um método adequado ao funcionamento de uma empresa, ou seja, este método reflete questões sociais, bem como pode-se repensar a organização como provedora de institucionalização de conceitos e metas, nas quais as pessoas criam um sentido para o conceito de visão. Sentido este que é uma

construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

O primeiro contato com a empresa foi realizado, em junho/2002, com o diretor-proprietário, apresentando os objetivos desse trabalho e solicitando sua permissão para a realização deste estudo. Após o seu consentimento oral pôde-se realizar as entrevistas.

Dessa forma, o procedimento foi realizado em dois momentos:

Num primeiro momento, com o gerente da empresa, realizou-se a entrevista.

E então, num segundo momento, foi realizado a entrevista coletivamente, com as duas funcionárias da empresa.

Para melhor entendimento, faz-se necessário a observação de que as entrevistas foram realizadas no mesmo dia, sem serem anotadas as respostas do entrevistado no momento da realização da mesma, por opção da entrevistadora, pois poderia constranger os entrevistados. Assim sendo, as entrevistas foram transcritas após sua realização, sem serem gravadas.

No final das entrevistas e suas compilações foi devolvido ao diretor proprietário os principais achados deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa que foi realizada a entrevista tem 48 funcionários, sendo uma empresa de pequeno porte, com uma

visão definida, a qual é exposta em murais na empresa. A fim do melhor entendimento e apresentação dos dados de maneira mais organizada, optou-se apresentar na discussão dos dados, categorias que objetivam abordar os temas identificados, que merecem destaque neste estudo. As categorias estabelecidas após a realização das entrevistas são: a visão dita pelo gerente da empresa e a visão dita pelas funcionárias.

4.1 Visão dita pelo gerente

Quando perguntado ao gerente qual a visão da empresa, respondeu-nos de forma literal, conforme a visão da empresa estudada:

"Atingir um volume de vendas logística eficaz que possibilite a empresa rentabilidade satisfatória sobre o capital investido, mantendo-se atualizada e em crescimento".

4.2 Visão dita pelas funcionárias

"Satisfação do cliente e dos funcionários entre si" "a empresa cada vez melhor, atualizada e, em crescimento".

Embora as funcionárias tenham mostrado-se motivadas e com metas fixadas, objetivando crescimento dentro da empresa, houve dificuldade de fixar a visão como conceito literal na memória. A funcionária com mais de dois anos de permanência na empresa lembrou a essência da visão não usando a forma literal. Usou as "palavras chave", explicando o conceito de visão da empresa. A outra funcionária não lembrava da visão da empresa. Nisto, abre-se uma ressalva que a visão deve ser internalizada pelos funcionários, e não somente memorizada.

Conforme Anderson citado por Atkinson, Atkinson, Smith & Darye (2002), o processo de recuperação da memória pode ser em termos de ativação. O sujeito ativa a representação de um termo e difunde-se simultaneamente ao longo dos trajetos que emanam desse termo. Quando uma ativação suficiente alcança os termos a sentença pode ser reconhecida, ainda que não literalmente.

Percebeu-se que a visão que o gerente nos confirma é o conceito literal, pois após ele terminar a entrevista mostra à entrevistadora a visão da empresa no computador. Aparecem aspectos divergentes entre as duas entrevistas: o gerente fala em rentabilidade sobre o capital investido, enquanto a funcionária fala em satisfação do cliente e dos funcionários entre si. Como aspectos em comum: o gerente e a funcionária citam a empresa manter-se atualizada e, em crescimento.

O planejamento de visão nessa empresa, deu-se com a presença dos sócios e alguns funcionários. Demandou tempo para os gerentes pensarem sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Kotler (1999) escreveu que os gerentes devem instituir por consenso metas e visões que precisam ser comunicadas a todos. Nessa empresa em questão, observou-se esse movimento dos sócios e a presença de alguns funcionários.

Conforme a entrevista, na empresa estudada as expectativas para o futuro são compartilhadas com os funcionários, assim como os objetivos e metas relacionados com a visão da organização são partilhados e, muitas vezes, definidos com a ajuda de pontos de vista contribuídos por alguns funcionários. A inserção dos funcionários nas decisões contribui para esses fixarem metas a serem cumpridas. Percebe-se, com isto, que poderia ter surgido a fala da funcionária em relação à satisfação do cliente e dos funcionários entre si, provido dessas reuniões. Neste sentido, a empresa adota programas de incentivo para funcionários que se destacaram, durante a semana. Relembrando o que Chiavenato

(1999) e Senge (2000) versam, a visão ajuda as pessoas a fixarem metas para levar a organização para mais perto da visão definida, mas somente é atingida quando todos dentro da empresa trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

Os funcionários motivam-se ao imaginar o fim desejado, fixando metas e adotando comportamentos condizentes ao que esperam com isto, avaliando e modificando o ambiente através de seus comportamentos. Segundo Palma (2001), as pessoas motivam-se através de exercício do "pensamento premeditado" e direcionam suas ações de uma forma antecipatória e pró-ativa.

A organização estudada, tendo uma visão definida, direciona os funcionários e seus comportamentos ao que aspiram. O movimento que essa empresa realiza com a participação dos funcionários, como treinamentos, meios de comunicar, partilhar e fazer a atuação e escuta das posições dos funcionários quanto às modificações, auxilia a empresa a avaliar e atuar em direção ao futuro da organização. Motiva a modificar e realizar comportamentos no tempo presente.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que na organização os planos estratégicos não só aprimoram a empresa com o conceito de visão, como também carecem da mesma. Dessa forma, é de habitual acordo dos autores pesquisados, neste estudo, que a visão direciona os funcionários a fixarem metas individuais e coletivas. Os funcionários da empresa trabalham individualmente e em equipe. Quando a visão é partilhada a todos os funcionários da empresa, pode-se concluir que esta está a rumo de alcançar seus objetivos, e todos seguem uma única direção. A visão é fundamental para a empresa, ela direciona todos

os funcionários a alcançar o futuro desejado. Para que se esclareça a importância da visão na organização poderíamos afirmar que ela é fundamental no comportamento organizacional, e assim, também, essencial para o andamento da empresa no rumo que se quer atingir.

Percebeu-se que a visão para os funcionários entrevistados, não está fixada na memória em sua forma literal, contudo estes seguem a essência da visão e motivam-se a partir da imagem de futuro que é visualizada. Avaliando, regulando e modificando seus comportamentos esmeram-se para o alcance do que ambicionam, ou seja, alcançar um objetivo importante.

O estudo indica aos autores que a visão pode ser mais detalhada e oferecer uma demonstração mais concreta de comportamentos que sejam realmente eficazes para a empresa. Assim, visões compartilhadas de forma vaga, ou mal formuladas traduzem deficiência para o entendimento do corpo de funcionários.

Como sugestão, para próximos trabalhos em Psicologia organizacional, é importante pesquisar não somente a visão organizacional, como também a missão e filosofia (cultura) da empresa, pois estão interligadas e são complementadas. Como definição, a missão é a razão de existir de uma empresa e a visão, indica o rumo que a empresa deve seguir, assim como o que se produz, no agora, para o alcance do que se quer da organização no futuro. Pode-se pensar que as realizações atuais, muitas vezes, estão implicadas nos desejos do passado, bem como na origem da empresa. Neste sentido faz-se importante o estudo da missão e filosofia na empresa, para um entendimento mais amplo desta. Além de maior número de funcionários participantes, sem indicação do diretor-proprietário para responder ao questionário.

REFERÊNCIAS

ALLEN, R. (1998). **O processo de criação da visão.** Disponível em: <http://www.strategia/Alunos/2001-2/Visão/125/Processo COMPLETO. Htm>. Acesso em: 28/10/2003.

AMAZOU, K. D. & PÉREZ, E. M. (2003). **O paradigma organizacional: análise de alguns conceitos de alta administração para performance.** Disponível em: <http:// www.informal.com.br.htm>. Acesso em: 20/11/2003.

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E.; DARYE, J. **Introdução psicologia.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico e qualidade total.** São Miguel do Oeste: Gráfica Cometa, 1996.

KOTLER, P. **Marketing, para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados**.** São Paulo: Futura, 1999.

LANGELER, G. H. A armadilha da visão. In Harvard Business Review Book, **Comunicação eficaz na empresa:** como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 229-243.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MORGAN, G. (1996). **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas.

NAVES, E. M. R. & COLE, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC.** ed. Especial. p. 205-222, 2003.

PALMA, D. L. **Auto-eficácia no contexto organizacional**. Porto Alegre, 2001, Dissertação (mestrado em psicologia social e de personalidade) **–** PUCRS.

PUGH, D. S. Organizational behaviour: na approach from psychology. **Human Relations,** v. 22, n. 4, p. 345-354, 1969.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC,** v.6, n.1, p. 187-207, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999**). Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman.

SENGE, P. (2000). **A Quinta disciplina; caderno de campo.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas**.** São Paulo: Cortez, 1999.
SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional**. On-line. Estudos de psicologia (scielo),** 2002.

STAW, B. M. Organizational behaviour: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Reviews Psychol.** Ed. Copyright. p. 627-666, 1984.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional. S**ão Paulo: Saraiva, 2003.

CHAMADA DE ARTIGOS

1. Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teóricos – empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no mínimo, e quinze (15) no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word For Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keyworks.*

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demosntrações das mesmas para facilitar a análise dos parceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de Avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Faz 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br

Solicito enviar-me assinatura da **Revista de Administração**

Seguintes números atrasados e avulsos: _____

Nome:_____

Endereço:_____

CEP:_____ Cidade:_____ Estado:___

( ) Cheque nº_____ do Banco_____
no valor de R$_____
( ) Valor Postal nº _____
Local e data:_____

Assinatura:_____