

Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano IV - Nº 7 - 2005

- MODELO DE GESTÃO: um estudo em empresas familiares
- GERENCIAMENTO FINANCEIRO UTILIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO VICENTE DO SUL - RS
- DESENVOLVIMENTO PELA ÓTICA DA CEPAL
- AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COUREIRO-CALÇADISTAS DE NOVA ESPERANÇA DO SUL/RS: histórico, reestruturação produtiva e competitividade
- A BUSCA DA FLEXIBILIDADE: o ciclo de vida e a gestão de pessoas

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

Organização:
Alberto Freo
Marcos Hivan Petter Machado

R. Administração	Frederico Westphalen	v. 4	n. 7	p. 1-129	dez. 2005

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Edição: Dezembro de 2005

© Copyright 2002 - URI

R 349 Revista de Administração / URI - Campus de Frederico Westphalen. - v. 4, n. 7 (dez. 2005)- . -Frederico Westphalen : URI, 2002 - .
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

Prof. Wilmar Wittmann - UFSM - UNISC

Coordenação Editorial da Revista de Administração

Prof. Marcos Hivan Petter Machado - URI - UNOESC

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

Cândida Toni - Acadêmica do Curso de Ciências Biológicas

PREFÁCIO

Estamos provando um período "entre dois mundos"; um, que está prestes a morrer, mas que ainda não morreu, e outro, que quer nascer, mas que ainda não nasceu. Este período é de grande confusão, de angústias intermináveis, de nascimentos, que se assemelham aos períodos de agonia quando se analisa a descontinuidade paradigmática que emerge das relações de conduta em nossas organizações em escala global. Tal período de transição pode ser denominado de era do conhecimento, onde a complexidade aparece em primeiro lugar e desafia nossa interpretação acerca da visão multifacetada das coisas: o conhecimento tem o papel de ordenar e regressar de forma ininterrupta nossa obsessiva busca pela explicação cartesiana de eventos assimétricos e incontroláveis sob a ótica da gestão organizacional.

O desafio em levar à comunidade científica e acadêmica tais questões emergentes na abordagem de temas e enfoques, atualidades e diversidades de opiniões, o número sete da Revista de Administração de responsabilidade do Curso de Administração da Universidade Regional e Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI - Campus Frederico Westphalen, assume este compromisso de expor à discussão problemáticas que emergem a partir das peculiaridades do desenvolvimento econômico e social ora estabelecido.

Dessa forma, a Revista de Administração auxilia a comunidade no processo de entendimento da atual realidade através da publicação de artigos relevantes, de cunho puramente teórico, bem como de artigos que envolvem aspectos teóricos e empíricos. Isto se traduz na oportunidade de possibilitar aos leitores o cotejo com outras abordagens para o entendimento de questões

complexas e multifacetadas que é uma preocupação premente da linha organizativa da Revista.

O artigo de abertura deste número apresenta um tema de grande interesse na atualidade que avalia o modelo de gestão adotado por empresas familiares, visando conseguir a viabilidade de seus empreendimentos. A partir da análise do problema, inferiu-se que as empresas apresentam um sistema de gestão focado nas experiências pessoais vividas que tem como centro a figura do fundador, evidenciando a necessidade de melhorar o processo de gestão através da sua profissionalização, bem como a melhoria em termos de planejamento e estratégias sustentáveis, uma vez que as empresas familiares são importantes em termos de empreendimentos de cunho familiar.

O segundo artigo compara as informações financeiras existentes em micro e pequenas empresas familiares e não familiares, realizada entre dezessete micros e pequenas empresas do município de São Vicente do Sul-RS. Como resultado da pesquisa, foi observado que nenhuma das empresas faz comparação de sua rentabilidade com empresas do mesmo ramo, controle de custos de desperdício e não possuem orçamento de despesas e receitas. Nas empresas familiares não foram identificados critérios para investimentos, orçamento empresarial, controle de ociosidade e controle de re-trabalho. Como contribuição, a pesquisa sugere em termos de competitividade a realização de cursos e/ou programas de treinamento gerencial, principalmente, na área contábil-financeira e de planejamento.

A seguir, o terceiro artigo trata do desenvolvimento na perspectiva dos interesses da América-Latina através dos preceitos defendidos pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). Discute também os principais acontecimentos históricos da participação desse importante órgão de fomento social e econômico latino-americano e caribenho.

O quarto artigo trata da problemática da reestruturação produtiva das pequenas empresas coureiro-calçadista de Nova Esperança do Sul após a mudança do perfil da empresa líder existente no município. O artigo destaca a crescente necessidade das empresas de novas tecnologias, em especial, a pequena empresa que mostra-se pouco flexível à cultura, finanças e operações. Dentre os resultados da pesquisa, como principais problemas enfrentados pelas empresas, evidencia-se a dificuldade de aquisição da matéria-prima, a obtenção de capital e o acesso aos mercados, o que as leva a um posicionamento de adaptação à realidade.

O último artigo identifica evidências de congruência entre estágios do ciclo de vida e políticas de gestão de pessoas se utilizando de verificação empírica através de estudo de caso em quatro organizações do setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS.

Convidamos você, prezado leitor, a construir com os autores perspectivas importantes que possam contribuir significativamente não apenas para o entendimento dos temas propostos, mas para minimizar problemas de natureza econômica cuja solução esteja ao alcance de cada um. Aos problemas conjunturais, cabe a cada um procurar aprender a intencionalidade que subjaz a cada artigo, num processo de construção de significado objetivo e rigorosamente científico.

Pela excelência apresentada no elenco de artigos produzidos por seus autores e pelo renovado rigor científico dos organizadores, manifestamos a todos os nossos cumprimentos.

Profª. Ms. Ana Claudia Machado Padilha
Doutoranda em Agronegócios/UFRGS
Professora pesquisadora do CEPEAC/UPF

APRESENTAÇÃO

Simplificadamente, "administrar bem" deveria ser o sonho de todo acadêmico de Administração e o objetivo de todo gestor público ou privado.

Neste sentido, os cursos de Administração e Administração Habilitação Comércio Exterior da URI-Campus de Frederico Westphalen/RS oferecem a sétima edição da Revista de Administração como forma de contribuição na permanente construção do conhecimento sobre a administração moderna.

Nesta edição, são apresentados cinco artigos que traduzem os esforços de professores, alunos e colaboradores pesquisadores.

Num período em que o MERCOSUL e a ALCA experimentam retrocessos, o desenvolvimento dos países da América Latina é tratado nesta publicação através da análise das principais contribuições geradas pela CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, que teve no brilhante e aqui pouco nomeado economista argentino Raúl Prebisch, sua máxima expressão.

Em outro artigo, os autores identificam evidências de congruência entre estágios do ciclo de vida e políticas de gestão de pessoas no setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS.

Por outro lado, para o município de Nova Esperança do Sul/RS, pesquisadores relatam o processo de reestruturação produtiva ocorrido nas pequenas empresas do setor coureiro-calçadista local.

Comparar as informações financeiras existentes em micro e pequenas empresas familiares com as existentes em micro e pequenas empresas não familiares foi outro estudo desenvolvido pelos pesquisadores no município de São Vicente do Sul/RS.

Ainda no tema empresas familiares, outra pesquisa aqui relatada avaliou o modelo de gestão adotado por este tipo de empresa e sua relação com a viabilidade do empreendimento.

Finalmente, com esta publicação, apenas uma entre inúmeras e diferentes iniciativas, nossa Universidade cumpre seu efetivo compromisso de universidade regional estando presente, analisando, oferecendo alternativas para o desenvolvimento das organizações e, em conseqüência, da sociedade.

Prof. MSc. Egídio Kuhn
Curso de Administração Habilitação Comércio Exterior
Curso de Pós-graduação em Comércio Exterior
URI-Campus Frederico Westphalen

SUMÁRIO

MODELO DE GESTÃO: um estudo em empresas familiares
Cherillo Dalbosco, Débora Maria Zitkoski 17

GERENCIAMENTO FINANCEIRO UTILIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO VICENTE DO SUL - RS
Paulo Cassanego Junior, Angela Pellegrin Ansuj, Alisson Maehler 49

DESENVOLVIMENTO PELA ÓTICA DA CEPAL
Fernando Panno, Egídio Kuhn, Diana de Souza Riterbuch . 69

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COUREIRO-CALÇADISTAS DE NOVA ESPERANÇA DO SUL/RS: histórico, reestruturação produtiva e competitividade
Lívia Rodrigues Loureiro, Rogério Luis Reolon Anése, Sirlei Glasenapp 89

A BUSCA DA FLEXIBILIDADE: o ciclo de vida e a gestão de pessoas
Simone Bochi Dorneles, Alice Maria Martins Rebelo, Daiane Aires Machado, Lívia Rodrigues Loureiro 105

MODELO DE GESTÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS FAMILIARES

Cherillo Dalbosco[1]
Débora Maria Zitkoski[2]

RESUMO

O presente artigo relata os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo geral avaliar o modelo de gestão adotado por empresas familiares, visando conseguir a viabilidade de seus empreendimentos. Em termos específicos buscou-se caracterizar os gestores e as empresas; descrever e comparar os modelos de gestão adotados pelos estabelecimentos pesquisados e compará-los com os modelos de gestão arrolados para o estudo; e, propor melhorias no seu processo de gestão. A pesquisa realizada quanto aos fins, caracterizou-se como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica e de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Constatou-se que as empresas pesquisadas apresentam um sistema de gestão focado nas experiências pessoais vividas, fundamentado na manutenibilidade do empreendimento, sendo fortemente centrado na figura do

[1] Mestre em Administração UFSC – SC.
[2] Especialista em Gestão Empresarial Unoesc – SC.

fundador e com um baixo nível de profissionalização. Evidenciou-se a necessidade de melhorar o processo de gestão, buscando a sua profissionalização. O planejamento deve ser melhorado e as estratégias adotadas para a manutenibilidade da empresa devem ser mantidas, mesmo que o desenvolvimento da propriedade e da família são igualmente importantes em termos de empreendimentos de cunho familiar.

Palavras - chave: Empresas familiares; modelos de gestão; desenvolvimento.

ABSTRACT

This paper presents the results of a research whose general objective was to evaluate the management model of family businesses in order to find out the feasibility of these companies undertakings. In this manner, the research includes the characterization of managers and businesses, the description and comparison of management models adopted by the studied family companies, the confrontation between their models and the management models selected for this research, and the suggestion of improvements in their management processes. With regard to its methods, the study was carried out according to the procedures of bibliographic and field research towards descriptive and exploratory ends, and the collection of data was accomplished by a questionnaire. The obtained data reveal that the management system of the analyzed family businesses is focused on past personal experiences, based on the maintainability of the undertakings, strongly centered on the founder's image and has a low level of professionalization. As a conclusive comment, the research points out the evident necessity of a better planning, professionalization and improvement of the management process

and the preservation of the strategies adopted for the company maintainability, always considering the high importance of the property development in family undertakings.

Key Words: family businesses, management models, development.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento da pequena empresa familiar é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão. Assim sendo, a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas num contexto em que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes.

Dados indicam que a vida média das empresas americanas não familiares é quarenta e cinco anos, enquanto que nas familiares, é de vinte e quatro anos. No Brasil, a média de vida é de nove, sendo que apenas 30% completam sete anos. Levando-se em consideração que muitos empregos estão em "jogo", existe um problema social para ser resolvido. (OLIVEIRA, 1999)

O presente estudo possui características que justificam sua importância para o contexto acadêmico e social por estudar um segmento empresarial representativo que envolve as micro e pequenas empresas de cunho familiar. No contexto teórico científico percebe-se a importância da pesquisa pela possibilidade de se formular um instrumento de análise e avaliação empresarial, pois os estudos realizados nas décadas de 60 e 70 analisavam basicamente o contexto negativo da empresa familiar, tais como a briga entre gerações e a centralização do poder. Apenas na década de 90 as empresas familiares aparecem no contexto social com o

seu devido respeito perante a sociedade e os órgãos governamentais, porém, tratadas ainda com certo desdém pela comunidade acadêmica. (RICCA, 2004)

A pesquisa também se tornou relevante pela possibilidade de vislumbrar um contexto pouco explorado, ou seja, o modelo de gestão em pequenas empresas de cunho familiar e como este as mantém com relativo patamar de combatividade no âmbito de seus negócios. Desta forma, foi possível analisar as peculiaridades das mesmas, no que tange ao foco de estudo adotado.

Ademais, este trabalho procurou também organizar e sistematizar as idéias de empreendedores, possibilitando entender modelos que orientem o processo de tomada de decisão. Conhecer esse contexto pode representar oportunidades para entender estatísticas sobre a mortalidade empresarial no município de Maravilha - SC e no próprio cenário nacional. Segundo Blecher (2003), um estudo elaborado pela empresa de consultoria *Bain & Company*, em uma lista dos 200 maiores grupos empresariais do país, 76 são controlados por famílias e respondem por quase um terço do faturamento brasileiro.

Segundo Ricca (2004), artigos sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras as colocam entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca crescerão ou serão passadas de uma geração para outra. Muitas, porém, estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Segundo este autor, estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* (2004) sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia

de acordo com nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Num cenário histórico de decadência e prosperidade de pequenos e médios empreendimentos familiares, torna-se indispensável pesquisar o modelo de gestão adotado por esses empreendedores para conseguir a sustentabilidade de seus empreendimentos, tendo-se como foco principal à empresa familiar do município de Maravilha localizado na região oeste do estado de Santa Catarina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A empresa familiar

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade, sendo a mais comum, a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio. (DONATTI, 1999).

Para Oliveira (1999), a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, criada pela figura de um empreendedor, ou no mínimo um ser audacioso que inicia seu negócio com a ajuda da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples de empresa familiar. Gersick et al. (1997) destaca que as empresas

familiares apresentam como característica central a forte ligação a uma família que as tornam um tipo especial de empresa.

Bernhoeft (1991) afirma que a empresa e a família continuam sendo instituições antagônicas, envolvidas em um jogo de soma nula. Segundo o mesmo autor, a incompatibilidade é mais expressiva quando as mesmas se confundem entre o chefe e o pai. Desta forma, o autor destaca que a família se caracteriza por três aspectos relacionados entre si: entrelaçamento das histórias pessoais dos indivíduos; a intensa afetividade entre as relações; e, a indissobilidade dos vínculos existentes.

Esse autor descreve, também, que a origem da empresa familiar no Brasil está ligada às Capitanias Hereditárias, quando o Rei de Portugal, D. João III, em 1543 percebeu de que tinha em mãos uma empreitada difícil. Desta forma, mesmo não sabendo ainda a dimensão das terras descobertas por Cabral em 1500, existia consciência de sua parte de que seria difícil manter a soberania sobre as mesmas, a menos que fossem utilizadas estratégias de ocupação das terras através propriedade privada.

Nestes primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando-se a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias adotariam o sistema mais afetivo, dividindo a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte. (BERNHOEFT, *et al.,* 1999). Esse autor descreve, também, que a imigração européia iniciada nas décadas finais do século XlX, trouxe um novo impulso à modernização da economia brasileira, substituindo mão-de-obra escrava e impulsionando negócios familiares.

Segundo Oliveira (1999), a estruturação organizacional da empresa familiar representa uma otimizada organização e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem

como operacionalizar as estratégias estabelecidas. Sua operacionalização sofre influência de alguns fatores como a qualidade dos recursos humanos e o parentesco. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Para esse autor, o que pode auxiliar a organização do empreendimento familiar são os objetivos em comum e os meios utilizados para alcançá-los com qualidade.

A autoridade pode ser formal ou informal, sendo estabelecida pela estrutura hierárquica que pode ser necessária, mas não suficiente ou adequada na administração familiar, pois existem dificuldades de se estabelecer seu equilíbrio, o que muitos gestores desejariam desenvolver, mas nem sempre conseguem, pois pode acarretar problemas de convívio entre familiares. Em muitos casos busca-se uma autoridade funcional, pois caminha junto com a responsabilidade, onde se percebe uma melhor distribuição de tarefas ou poder. (OLIVEIRA, 1999).

Segundo esse mesmo autor, uma sugestão para otimização deste processo é o de se consolidar uma estrutura de divisão de tarefas e poder, onde se vislumbre as perspectivas da empresa e o que se realizará para alcançá-las, onde os membros da família se sintam envolvidos. A criação de conselho de sócios ou conselho de família, a adoção de mecanismos para facilitar as alterações no quadro societário, desenvolver critérios para admissão e promoção de gestores parentes, ter o controle sobre as mordomias que os mesmos possuem, tentar desenvolver a separação entre a família e a empresa, bem como ter uma empresa do tamanho adequado, são alternativas que podem ser utilizadas.

Porém, não se pode deixar de relatar as relações familiares dentro de uma empresa, pois as mesmas exercem uma função de sobreposição das duas instituições, a família e a empresa. Este fato torna as empresas familiares difíceis de serem dirigidas, pois

esta sobreposição de papéis contribui para a sua complexidade. (LONGENECKER *et al.*,1998).

Outra figura que acomete as empresas familiares é o papel do cônjuge empreendedor onde o homem ou mulher, desenvolve um papel de apoio, buscando estar informado sobre o que ocorre na empresa. Este, deseja receber essas informações, pois a falta delas pode ocasionar problemas familiares, ou comprometer o papel de mediação entre os filhos e o gestor do negócio. (LONGENECKER *et al.*, 1998). Esse autor também sugere como saída para este impasse, é criação de um conselho de família que é um grupo organizado de membros que se reúnem periodicamente para discutir questões ligadas à empresa. Seu objetivo maior é o de fortalecer a comunicação.

Referindo-se a aspectos relacionados à sucessão administrativa no empreendimento familiar, Leite (2000) destaca que o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra, de forma tranqüila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Dessa forma, os fundadores demonstram à toda família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo estando por trás das ações de comando do novato temporariamente.

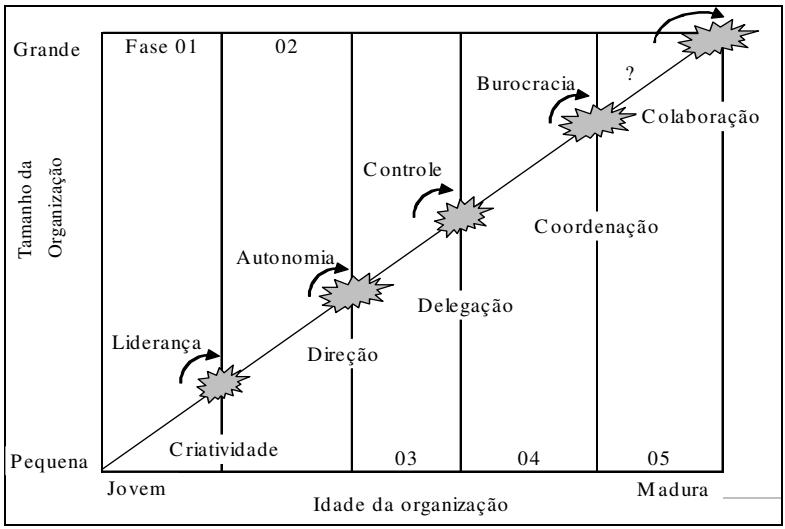
Conforme Lodi (1998), os conflitos na fase de sucessão são os piores que atingem as empresas familiares. Esse autor descreve que um fundador cria uma empresa e tem dificuldades de compartilhar valores com a segunda geração, tais como trabalho, comprometimento, disposição e confiança. Conforme esse autor, cabe ao fundador desenvolver uma ideologia estável para que haja a navegação da primeira para a segunda geração. Caso esta condição não esteja presente na segunda geração, os sucessores tendem desenvolver uma cultura fraca com objetivos escuros, lealdades individuais e motivação baseada em dinheiro e não no negócio.

2.2 Modelos de gestão

As organizações sejam elas de qualquer natureza e segmento de atuação, adotam um conjunto de princípios e técnicas de gestão empíricas e científicas para sobreviverem e se tornarem efetivas. Segundo Pereira e dos Santos (2001, p.47), "modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização".

Alguns modelos de gestão apresentam determinadas característica que permitem acompanhar o ciclo evolutivo da empresa, inserindo-se, nesse contexto, os empreendimentos de cunho familiar. Neste sentido, o Modelo de Crescimento de Greiner (1977) admite que as empresas alternam fases de evolução e de crescimento e períodos de revolução e de tumulto significativo na vida organizacional. Desta forma, segundo os pressupostos defendidos por Greiner, as organizações passam por momentos de crescimento e outros, de estagnação e até de declínio em tempos de crise. As etapas que compreendem este modelo são denominadas pelo autor de fases de crescimento e são divididas em criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração que podem ser sintetizadas através da Figura 1.

FIGURA 1 - MODELO DE CRESCIMENTO APRESENTADO POR GREINER (1977)

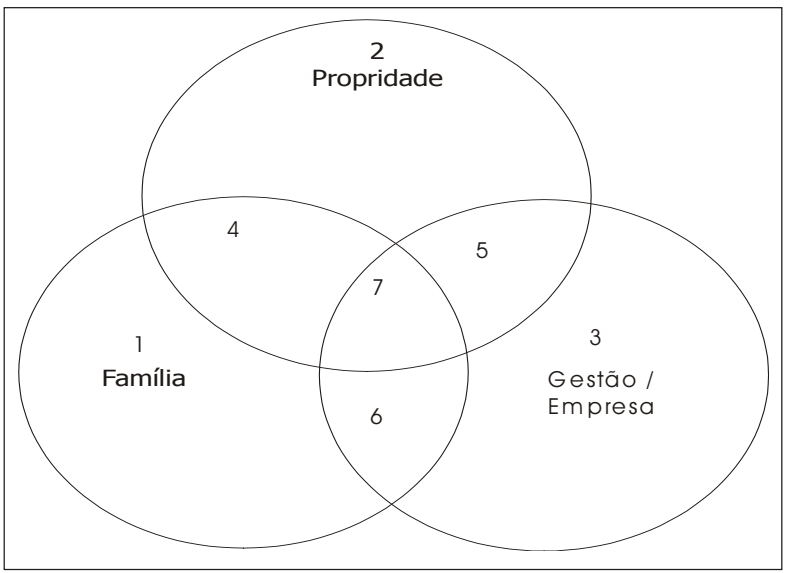


Fonte: HAVE, 2003, p.92.

Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997) apresentam o modelo de dois sistemas obtido a partir do seu trabalho em *Harvard* no início dos anos 80. Segundo esses autores, um retrato mais preciso de toda a gama de empresas familiares precisaria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de produtividade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa. Outras são gerentes, mas não controlam ações.

O trabalho com diferentes tamanhos de companhias fortalece esse argumento, pois muitos dilemas enfrentados pelas empresas familiares como, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas controladas por primos, tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que a família e a geração como um todo. Em conseqüência disto, surgiu o modelo de três círculos, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE TRÊS CICLOS



Fonte: GERSICK et al., 1997, p.6.

Segundo esses autores, este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete espaços formados pelos círculos superpostos dos subsistemas apresentados na Figura 2. Esta ferramenta pode ser muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, verificando-se de fato o que está acontecendo, auxiliando na resolução de problemas interfamiliares. O modelo pressupõe que o empreendimento familiar se desenvolve sob o prisma de três ciclos: Desenvolvimento da propriedade: compreende as dimensões proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio de primos. Desenvolvimento da família: constitui-se pelas dimensões jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem de bastão. Desenvolvimento da

empresa: compreende as dimensões início, expansão/formalização e maturidade.

Outro modelo de gestão, apresentado por Adizes (1998), utiliza alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização. Para esse autor, a controlabilidade e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios. As etapas que compreendem este modelo, denominadas de estágios de crescimento, abrangem: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e burocracia. Os estágios ou etapas de desenvolvimento preconizadas por este e os demais modelos arrolados para este estudo, encontram-se sintetizados no Quadro 1, apresentado a seguir.

3 METODOLOGIA

Considerando a tipologia de Vergara (2000, p.47), a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como exploratória, pois buscou ampliar o conhecimento existente numa determinada área de interesse. Foi do tipo descritiva porque "expõe características de determinada população ou fenômeno". Quanto aos meios de investigação, segundo essa autora, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, em função de ser uma "investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-lo". A abordagem empregada foi predominantemente quantitativa que, segundo Gil (2002, p.47), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

A pesquisa foi desenvolvida junto às empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços do município de

Maravilha - SC. Foram consideradas como população objeto de estudo os estabelecimentos de cunho familiar e genuinamente maravilhenses. Segundo dados obtidos junto à Secretaria de Indústria e Comércio do município de Maravilha, existia em dezembro de 2004, um total de 721 empresas e que, portanto, constituem a população alvo de pesquisa. Deste universo foram extraídas apenas aquelas que obtiveram seu registro de alvará até o ano de 1990 e que ainda estavam em atividade. Desta forma, a amostra foi constituída por 80 empresas que se enquadravam nestes critérios.

Para Marconi e Lakatos (1996, p.47), trata-se de uma amostra do tipo não-probabilística intencional, pois se teve interesse "na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma". Diante da dificuldade de se obter a participação de todos os elementos que integraram amostra em face da recusa e do desinteresse em responder o instrumento de coleta de dados adotado, obteve-se 53 questionários devidamente respondidos. Este número representa 66,25% da amostra que, em função do critério de seleção adotado, pode-se afirmar de que se trata de uma parcela representativa para fins de pesquisa.

O questionário utilizado para a coleta de dados, continha questões objetivas e abertas e foi dividido em blocos para efeito de tabulação e foi entregues pela própria pesquisadora, tendo-se o cuidado de orientar os empresários pesquisados sobre os objetivos da pesquisa e a garantia de anonimato, bem como a possibilidade dos mesmos se recusarem a participar ou abandonar a pesquisa. Após obter-se o consentimento do pesquisado, estabeleceu-se o prazo de uma semana para que o instrumento de coleta de dados fosse recolhido em envelope lacrado e sem identificação do participante.

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram processados com a utilização de recursos de informática e

foram apresentados através de tabelas e gráficos com tabulações específicas para a correta leitura do ambiente pesquisado. Por sua vez, as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa, pois estas identificam problemas e produzem práticas para sua resolução. (CHIZZOTTI, 2001). Utilizou-se, também, como suporte para avaliar o modelo de gestão utilizado pelos empresários pesquisados com três modelos preconizados pela literatura, a matriz de análise e comparação apresentada no Figura 3.

FIGURA 3 – MODELOS DE GESTÃO: MATRIZ DE ANÁLISE E COMPARAÇÃO

	Modelo de crescimento de Greiner	**O ciclo de vida de Tagiuri e Davis**	**O ciclo de vida de Adizes**
ETAPAS/ESTÁGIOS	a) Criatividade: criação de produtos; desgaste físico e mental; comunicação freqüente e informal; trabalho intenso; e, baixos salários e necessidade de conhecimento técnico e gerencial. b) Direção: crescimento contínuo; introdução de estrutura organizacional funcional; sistema de controle contábil e de estoques; adoção de incentivos; e, comunicação formal e impessoal. c) Delegação: descentralização da estrutura organizacional; responsabilização dos gerentes; comunicação não freqüente e semiformalizada; expansão através de campanhas de motivação de gerentes e funcionários; e, desenvolvimento de novos produtos. d) Coordenação: forte coordenação; ascensão de executivos; planejamento formal; atividades de treinamento; gerenciamento de custos; e, centralização de funções técnicas. e) Colaboração: colaboração interpessoal forte para superar crise de formalidade burocrática; enfoque à formação de times/equipes; ascensão do controle social sobre o formalizado; foco na solução de problemas por ação em equipe; redução da estrutura organizacional; simplificação dos sistemas de controle; ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais; desenvolvimento do sistema de informações; incentivos financeiros visando emparelhar o desempenho dos funcionários; e, experimentação de novas práticas organizacionais.	a) Desenvolvimento da propriedade: (proprietário controlador; sociedade de irmãos; e, consórcio de primos) o acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. b) Desenvolvimento da família: jovem família empresária (busca da consolidação da família); entrada na empresa (entrada de novos membros familiares, interagindo com os já existentes); trabalho conjunto (administração de complexas relações entre membros da família); e, passagem de bastão (pode ter reflexos no núcleo familiar e representar o início de novo ciclo). c) Desenvolvimento da empresa: fase em que a empresa familiar atinge a maturidade (consciência do gestor sobre a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa).	a) Namoro: empolgação; teste da realidade; compromisso realista do fundador; fundador voltado para o produto; comprometimento com seu valor adicionado; e, a manutenção do controle por parte do fundador. b) Infância: riscos que não acabam com o compromisso; fluxo de caixa negativo; muito trabalho fomentando o compromisso; falta de profundidade gerencial; nenhum sistema; nenhuma delegação; erros cometidos; vida familiar propícia (apoio em casa); e, intervenções externas favoráveis. c) Toca-toca: aumento de vendas; arrogância do fundador; oportunidades bem sucedidas; foco no mercado e no produto; postura reativa e não ativa; rápido crescimento e desorganização; e, organização focada nas pessoas. d) Adolescência: conflitos entre os membros e inconsistência nas metas e sistemas; busca de profissionalização da administração; descumprimento do empreendedor de normas, diretrizes e procedimentos que ele próprio institui; transposição de metas; consumo interno de energia em detrimento da observância do ambiente externo; risco de abandono de bons administradores. e) Plenitude: sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para resultados; planejamento e execução dos planos; superação de expectativas de desempenho; e, manutenção simultânea do crescimento das vendas e da lucratividade. f) Estabilidade: é o primeiro dos estágios de envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional; fim do crescimento e começo do declínio; perda de flexibilidade, do espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à plenitude. g) Aristocracia: a falta de flexibilidade, que teve início na Plenitude, leva à diminuindo da capacidade de obter e produzir resultados; a organização é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades a longo prazo, e conseqüentemente, a capacidade de satisfazer as necessidades a curto prazo também sofre; e, a empresa produz resultados, mas não é ativa em si mesma. i) Burocracia Incipiente: paranóia gerencial; o silêncio que precede uma tempestade; as pessoas sorriem, são simpáticas e tratam-se com luvas de pelica; fracassos atribuídos a membros do grupo; e, a estratégia predominante é qualquer uma que sirva para salvar a pele. h) Burocracia: a empresa não gera mais recursos próprios em grau suficiente; existência justificada não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir; a morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida.

Fonte: adaptado de Greiner (1977), Tagiuri e Davis (1980, *apud* Gersick *et al.*, 1997) e Adizes (1998).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas familiares podem ter muito em comum, inclusive às do município de Maravilha - SC, mas também existem diferenças, em função da diversidade inerente às questões de segmento de atuação e de traços culturais predominantes que preservam determinados valores de família, bem como em decorrência da influência da origem étnica e contemporaneidade. A idade dos gestores, práticas empíricas ou formais de planejamento, a maneira de como tratam a família, maior ou menor número de funcionários, são alguns aspectos que interferem na modelagem administrativa e gerencial dos estabelecimentos pesquisados.

Por outro lado, existem também problemas comuns, especialmente relacionados com a necessidade de buscar a expansão dos negócios e a formalização de procedimentos gerenciais. Estes aspectos acontecem especialmente pelo fato de que as empresas pesquisadas possuem mais de quinze anos e já passaram pelas piores fases da empresa familiar, onde existe uma procura pela sobrevivência e pela consolidação dos negócios. Estas ações são representadas pela busca de evolução contínua que permite alcançar a maturidade e posterior efetividade organizacional.

Analisando-se os dados obtidos, percebe-se nas empresas familiares maravilhenses pesquisadas que 58,49% são administradas pelo seu fundador ou pelo casal, ou seja, encontram-se na dimensão ´proprietário controlador‘, tomando-se como referência a fase de desenvolvimento da propriedade do modelo descrito por Gersick *et al.* (1997). Também é possível constatar que são empresas originadas a partir de uma atitude empreendedora, ou seja, uma idéia de negócio posta em prática. Isto implicou, na maioria dos casos, num grau elevado de riscos

assumidos, especialmente pela falta de aporte financeiro e gerencial, fato que nem sempre acontece quando determinados empreendimentos nascem em contextos de planejamento e de provisão de recursos necessários para seu desenvolvimento.

Outra característica marcante dos empreendimentos de cunho familiar evidenciada na pesquisa é a falta de preocupação mais acentuada com a busca de formação por parte do principal gestor. Percebe-se que apenas 15,1 % (apenas 8 dos 53 gestores pesquisados) possuem um curso superior completo. Outro fator que pode ser destacado é o fado de que 88,68%, não estão buscando sua formação continuada. É importante ressaltar que os estabelecimentos pesquisados apresentam características não necessariamente de pequenas ou jovens, pois são empresas de primeira geração e que possuem no mínimo 15 anos. Desta forma, deveriam ter passado por um processo de profissionalização de sua gestão em grau mais acentuado e mais consistente, visando alcançar com êxito a quarta dimensão do desenvolvimento da família, ou seja, a passagem de bastão. Este aspecto é evidenciado no percentual de 88,68% dos pesquisados que não utiliza profissionais para gerir seus negócios.

As famílias empresariais são instituições sociais peculiares. Para melhor ou para pior, são fontes de estímulo para os empreendimentos, assim como para seu próprio desterro. A pesquisa revelou, de certa forma, que na família empresa de Maravilha, 83,02% dos estabelecimentos são geridos por pessoas casadas e que em 35,86%, a gestão é realizada por dois membros da família. Desta forma, é possível perceber que a figura da esposa se faz presente nas atividades administrativas e operacionais que envolvem o negócio da família e que a dimensão ´entrada na empresa‘ não se efetivou em 56,61% das empresas pesquisadas, ou seja, os negócios são dirigidos por um ou dois membros da família.

Também é importante destacar que não se pode deter o tempo ou ficar mais jovem, pois existe a progressão das pessoas e

das próprias famílias através de estágios. É natural, à medida que os pais e filhos amadurecem, ocorrer a passagem de uma ´jovem família empresária‘, para outro estágio onde se verifica a entrada de outros membros da família na empresa. Este fato pode ser observado em 43,39% dos estabelecimentos pesquisados, onde os negócios são dirigidos e/ou operacionalizados por três ou mais membros da família. Este é um momento em que o trabalho passa a ser exercido em conjunto, onde se busca a solução de conflitos relativos a convivência, com o objetivo de propiciar a continuidade da empresa, concretizando-se, desta forma, a dimensão ´desenvolvimento da família‘ através da ´passagem do bastão‘, visto que 46,60% dos gestores que integraram a amostra possuem mais de 50 anos. Estes dados evidenciam a necessidade destes estabelecimentos promoverem ações para preparar o processo de sucessão administrativa.

Após a análise dos dados percebe-se que as práticas de gestão que vem sendo adotadas pelas empresas familiares do Município de Maravilha - SC apresentam algumas características do modelo constituído por Tagiuri e Davis e citado por Gersick *et al.* (1997) em seu livro de Geração para Geração. Neste, o sistema da empresa familiar é constituído por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família. Desta forma, não é possível para uma empresa genuinamente familiar, a separação entre estas dimensões.

Para que fosse possível comparar o modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas com os modelos arrolados para este estudo, os dados coletados foram sintetizados na Tabela 1. Desta forma, as médias das notas de um a dez atribuídas pelos pesquisados às afirmativas lançadas no instrumento de coleta de dados que descreviam situações ligadas às práticas gerenciais aplicáveis aos diversos estágios/etapas previstas nos modelos de gestão utilizados para o estudo, foram agrupadas, facilitando a sua análise. Para tanto, tomou-se como suporte básico, a matriz de análise

e comparação elaborada para comparar práticas de gestão aplicáveis aos três modelos considerados, apresentada no Figura 4.

FIGURA 4 – SÍNTESE DOS DADOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES PESQUISADAS

Modelos de Gestão	Etapas/Estágios	Média
Modelo de crescimento de Greiner	Média geral do item Criatividade	6
	Média geral do item Direção	7
	Média geral do item Delegação	7
	Média geral do item Coordenação	7
	Média geral do item Colaboração	7,11
	Média geral atribuída ao modelo	**6,82**
Modelo do ciclo de vida de Tagiuri e Davis	Média geral do item Desenvolvimento da Propriedade	7
	Média geral do item Desenvolvimento da Família	6
	Média geral do Item Desenvolvimento da Empresa	8
	Média geral atribuída ao modelo	**7**
Modelo do ciclo de vida de Adizes	Média geral do item Namoro	8
	Média geral do item Infância	6
	Média geral do item Toca -Toca	8
	Média geral do item Adolescência	6
	Média geral do item Plenitude	7
	Média geral dos itens Estabilidade/Aristocracia/ Burocracia	5
	Média geral atribuída ao modelo	**6,67**

Fonte: dados da pesquisa, Maravilha, maio de 2005.

Segundo o Modelo de Crescimento proposto por Greiner (1977), as empresas familiares necessariamente passam por cinco fazes diferenciadas de crescimento denominadas de ´criatividade‘, ´direção‘, ´delegação‘, ´coordenação‘ e ´colaboração‘, onde as mesmas buscam o desenvolvimento da liderança, autonomia, controle e, por fim, a ´burocracia‘, saindo de uma jovem para uma empresa madura. Neste caso, ao se realizar a análise dos dados obtidos sob a ótica deste modelo, encontrou-se práticas de gestão mais próximas aos estágios de desenvolvimento de ´direção‘, ´delegação‘ e ´coordenação‘, aparecendo a ´colaboração‘ com uma média levemente superior, ou seja, 7,11.

Diante dos dados coletados nas afirmativas que descreviam práticas de gestão aplicáveis ao Modelo de Crescimento, percebe-se que, pelo fato de serem empresas que apresentam no mínimo 15 anos de atuação, as notas atribuídas pelos pesquisados denotam que está existindo a superação do período denominado pelo autor de ´criatividade‘. Neste estágio é que nasce a empresa e começa o seu desenvolvimento inicial, onde predomina o trabalho intenso do fundador, a informalidade e a falta de recursos para promover investimentos e remunerar adequadamente a força de trabalho.

O estágio denominado por Greiner (1977) de ´colaboração‘, obteve a melhor média nas afirmativas que apresentavam práticas de gestão utilizadas nesta fase. Nota-se que os gestores pesquisados demonstram preocupação ou estão pelo menos cientes de que alguns procedimentos se não estão, deveriam estar sendo adotados para melhor gerir os negócios da família. Desta forma, é possível constatar que, mesmo diante de um percentual de 88,68% dos pesquisados que não buscam formação continuada e nem utilizam profissionais para gerir seus empreendimentos, existe concordância de que práticas como desenvolvimento de trabalho em equipe, de habilidades gerenciais e comportamentais, de sistemas de informações gerenciais e de incentivos financeiros para melhorar o desempenho da força de

trabalho, são ações importantes para melhor administrar o empreendimento.

Diante das constatações advindas a partir dos dados relativos ao modelo de Crescimento de Greiner, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas ainda buscam transformar o seu empreendimento familiar numa empresa madura. Este fator é aplicável ao modelo do Ciclo de Vida de Tagiuri e Davis citado por Gersick *et al.* (1997), que também foi arrolado para o presente estudo, obtendo-se a melhor média geral das notas atribuídas pela amostra pesquisada, ou seja, 7,0. Desta forma, o mesmo tende ser o mais aplicável em termos de empreendimentos familiares pesquisados.

Constatou-se nas afirmativas que versaram sobre práticas de gestão aplicáveis ao modelo do Ciclo de Vida, que o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ ainda merece atenção especial por parte dos gestores pesquisados, mesmo sendo empresas que possuem mais de 15 anos de existência. O foco ainda é forte em termos de controle efetivo do fundador e de acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. Este fato pode ser constatado quando em 56,61% das empresas pesquisadas, os negócios são dirigidos por um ou dois membros da família, ou seja, o segundo estágio apresentado por Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997) denominado de ´desenvolvimento da família‘ ainda não se consolidou, pois o mesmo prevê a entrada de familiares na empresa.

Outro aspecto que merece especial atenção é a média das notas atribuídas pelos pesquisados às afirmativas que apresentavam práticas de gestão aplicadas no estágio denominado ´desenvolvimento da empresa‘ no modelo do Ciclo de Vida. Mais uma vez ficou constatado que os empresários participantes da pesquisa têm consciência da necessidade de profissionalizar a gestão, mesmo que as práticas de gestão, em muitos casos, não condizem com os dados obtidos no estudo realizado.

O terceiro modelo de gestão adotado no estudo foi o do Ciclo de Vida de Adizes (1998). Este, subdivide os estágios ou etapas de desenvolvimento da empresa familiar em ‘namoro´, ‘infância´, ‘toca-toca´, ‘adolescência´, ‘plenitude´, ‘estabilidade´, ‘aristocracia´ e ‘burocracia´. Nas notas atribuídas às afirmativas que denotavam práticas de gestão aplicáveis a este modelo, alcançaram as melhores médias os estágios de ‘namoro´ e ‘toca-toca´, ou seja, 8,0.

A etapa de desenvolvimento da empresa denominada ‘namoro´ é caracteriza basicamente pela empolgação, comprometimento e controle do fundador. É uma fase voltada para se gerar a idéia e se buscar visualizar o que é possível em termos de futuro e o que este oferecerá. Há necessidade de enfrentar riscos e compromissos, tentando prever como será a existência da empresa. Isto, demonstra a preocupação existente nos gestores pesquisados de manter uma administração centralizada na figura do proprietário. Este comportamento possui relação com o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ apresentado pelo modelo de Tagiuri e Davis. Neste, também existe um forte envolvimento do empreendedor com a criação e continuidade do negócio.

O estágio ´toca-toca‘ também se destacou no modelo de Adizes (1998), é um momento caracterizado por apresentar ostentação (arrogância) do fundador que concentra suas ações de gestão no aumento das vendas, nas oportunidades de mercado, no foco para o produto e numa postura reativa às mudanças que podem levar ao rápido crescimento e à própria desorganização. A empresa já passou pela fase da infância, onde tendem surgir problemas relacionados ao equilíbrio financeiro que decorre da própria ausência de profundidade gerencial, expressa pela falta de um sistema capaz de gerar controle e delegação de responsabilidades.

A etapa de desenvolvimentos denominada por Adizes (1998) de ´plenitude‘ obteve uma média destacada junto aos pesquisados. Vale ressaltar que este estágio, é considerado pelo

autor como um momento de fortes realizações e de resultados favoráveis em termos de organização e crescimento dos negócios. Porém, os fatores que denotam a falta de profissionalização da gestão evidenciados na pesquisa, podem ser um prenúncio de que determinados estabelecimentos pesquisados estejam prestes a entrarem no momento denominado ´estabilidade'. Neste, tendem surgir problemas que inibem a capacidade da empresa de obter e produzir resultados e a redução da atividade diante de oportunidades de mercado e da capacidade de satisfazer necessidades em curto prazo. É um período onde surge o prenúncio do envelhecimento do ciclo de vida organizacional e que antecede aos estágios da ´aristocracia' e da ´burocracia', culminando com o fim do crescimento e começo do declínio. Fatores como flexibilidade, criatividade, inovação e incentivo às mudanças tendem declinar em função da própria estática gerada pelo sucesso do período anterior, ou seja, a "plenitude".

Constatou-se, através do estudo realizado, que os modelos do ciclo de vida que mais se relacionam e/ou se adaptam em termos de caracterização e avaliação dos modelos de gestão preferencialmente adotados pelos estabelecimentos pesquisados, são os modelos de Adizes (1998) e Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997), pois melhor se aplicam à empresa familiar. Isto porque os mesmos consideram fatores familiares e sociais que influenciam na continuidade e no processo administrativo, normalmente adotado pelo seu gestor/proprietário.

5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO

As empresas familiares devem não apenas ser concebidas pela idéia de um empreendedor que desenvolveu, copiou ou

implementou algo para suprir suas necessidades de sobrevivência e manutenção da família. Elas devem surgir dentro de uma visão de perpetuidade. Desta forma, o empreendedor teria maior clareza quanto ao desenvolvimento e estruturação de seu processo decisório, contemplando as relações de família e a estrutura da empresa.

Por esses motivos, torna-se necessário que o empresário familiar prime pela melhoria em sua formação, pela busca de sua profissionalização e a conseqüente melhoria do processo administrativo e gerencial. Mas também existe a necessidade de preservação de valores, transparência de atitudes, valorização da competência, transferência de liderança e de poder para os sucessores, servindo de suporte à efetividade da empresa familiar.

Além dessas subjetividades, uma série de outras situações de solução não óbvia, impõem reflexões difíceis de serem aprofundadas no cotidiano. Questões que podem se tornar complexas e que comprometem a sustentabilidade de uma empresa familiar. É necessário, também, considerar e preservar os valores da própria família, pois nela pode residir o sucesso ou o próprio fracasso do empreendimento.

Percebe-se que os problemas de gestão nos empreendimentos familiares seguem e se repetem historicamente. O perfil empreendedor que é uma característica da própria cultura brasileira, contrasta com a incapacidade de desenvolvimento de competências gerenciais. Desta forma, é comum ocorrer a insolvência do negócio, levando o sonho do fundador e de sua família ao abismo da frustração e das dificuldades que podem se estender a outras dimensões da estrutura familiar. Diante dos resultados alcançados através da pesquisa, podem ser arroladas algumas proposições de conduta que permitem amenizar problemas inerentes à gestão dos empreendimentos familiares.

- O crescimento dos negócios deve ser acompanhado com o desenvolvimento de habilidades gerencias tanto por parte do fundador e dos membros da família que ingressarem no negócio.

- A profissionalização da gestão é um fator que pode resolver problemas de continuidade e de efetividade do empreendimento familiar. Isto não implica necessariamente no afastamento dos membros da família, mas no seu preparo, visando a desenvolver e aprimorar o sistema organizacional, bem como através da contratação de gestores profissionais.
- O ingresso de membros da família precisa ser cuidadosamente planejado, pois não basta apenas ser parente para ser integrante do negócio. É preciso que exista uma razão consistente para o seu aproveitamento.
- A sucessão administrativa deve acontecer de modo que não haja a sensação de que alguém está sendo excluído ou a empresa sinta que a cabeça do negócio (uma espécie de banco de dados chamado cérebro do fundador) faça falta a ponto de comprometer a continuidade dos negócios e da harmonia entre os membros da família. Uma gestão profissional pode, sem dúvida, prever uma série de ações que amenizam problemas de ordem sucessória.
- Outro fator que determina o enfraquecimento dos negócios da família é o fracionamento do patrimônio à medida que os descendentes começam a ingressar na empresa. Este é um procedimento que decorre de um processo natural de evolução temporal, porém, também é um fator de falta de planejamento e de capacidade gerencial para preparar a gestão e a estrutura organizacional para este momento.

6 CONCLUSÃO

A gestão em empresas familiares é, sobretudo, um tema abrangente e desafiante, considerando-se um contexto de complexidade e competitividade que supera de forma inigualável décadas anteriores. Neste sentido, é necessário muito talento mas,

especialmente preparo para se manter uma empresa familiar gerando resultados para a família e para a sociedade. Esta pesquisa indicou que os empreendimentos de origem familiar do município de Maravilha, devem buscar não apenas desenvolver a empresa, mas também gerir a sua propriedade em conjunto com a família.

Dentre os gestores pesquisados predominam pessoas do sexo masculino, casadas e com idade entre 45 a 55 anos. Também se pode constatar que o ensino fundamental e médio predomina em termos de instrução e que 88,68%, não está freqüentando cursos regulares que concedam titulação em termos de graduação e pós-graduação.

A pesquisa constatou que os estabelecimentos pesquisados apresentam como principais características a gestão realizada pela primeira geração, foram fundados pelo próprio gestor em 58,49% dos caso e possuem no máximo 34 anos de existência. Os segmentos do comércio e prestação de serviços predominam e possuem âmbito de atuação basicamente local e microrregional, sendo que em praticamente 57%, atuam um ou dois membros da família nas atividades administrativas/gerenciais e até, operacionais. Verificou-se, também, que 88,68% das empresas não são geridas por profissionais e em 73,18%, existe um quadro funcional composto por um a dez colaboradores.

No que tange ao modelo de gestão predominantemente utilizado pelos estabelecimentos pesquisados, foi possível constatar que existe predominância do modelo apresentado por Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997). Mesmo assim, não se pode excluir os demais porque, os mesmos acabam se sobrepondo em muitos aspectos, considerando-se que sempre existe no contexto do empreendimento familiar a preocupação com o desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa, constituindo-se num ciclo que pode ser considerado natural em termos de objetivos de qualquer empreendedor e dos próprios membros da família envolvidos no negócio.

Quanto à comparação dos modelos arrolados para o estudo e a sua utilização nos estabelecimentos pesquisados, percebeu-se nas afirmativas que versavam sobre o modelo de Crescimento apresentado por Greiner (1977), práticas de gestão mais próximas aos estágios de desenvolvimento de ´direção‘, ´delegação‘ e ´coordenação‘, aparecendo a ´colaboração‘ com uma média geral das notas atribuídas pelos pesquisados levemente superior, ou seja, 7,11. Isto denota preocupação dos gestores com a necessidade de profissionalizar a gestão, embora que este fato não parece estar efetivamente acontecendo na maioria dos participantes da pesquisa.

No que tange ao modelo do Ciclo de Vida apresentado por Tegiuri e Davis, o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ ficou mais evidenciado, pois o foco ainda é forte em termos de controle efetivo do fundador e de acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. O estágio denominado de ‘desenvolvimento da família´ ainda não se consolidou, pois o mesmo prevê a entrada de familiares na empresa, fato que não tem se efetivado em considerável número de estabelecimentos pesquisados. As notas expressivas atribuídas ao estágio denominado de ´desenvolvimento da empresa‘ evidenciou mais uma vez que os empresários participantes têm consciência da necessidade de profissionalizar a gestão.

No modelo do Ciclo de Vida de Adizes (1998) a etapa de ´desenvolvimento da empresa‘ denominado ´namoro‘ obteve notas expressivas, juntamente com o estágio ´toca-toca‘. A primeira é caracteriza basicamente pela empolgação, comprometimento e controle do fundador e que acontece no momento de geração da idéia e de visualização do futuro para a empresa. Esta constatação indica a preocupação existente nos gestores de centrar a administração na figura do proprietário, sendo possível relacionar este comportamento com o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ apresentado pelo modelo de Tagiuri e Davis *apud*

Gersick *et al.* (1997), que igualmente obteve médias altas. O estágio ´toca-toca‘ que também se destacou em termos de médias alcançadas, apresenta como característica a ostentação (arrogância) do fundador que concentra suas ações de gestão num crescimento acelerado da empresa, mas que pode levá-la à desorganização.

Pode-se também constatar que a etapa de desenvolvimento denominada por Adizes (1998) de ´plenitude‘ que antecede os estágios da ´aristocracia‘ e da ´burocracia‘, obteve uma média destacada junto aos pesquisados. Este é um estágio de fortes realizações e de resultados favoráveis em termos de organização e crescimento dos negócios. Porém, a falta de profissionalização da gestão, pode ser o início de uma fase denominada de ‘estabilidade´, onde ocorre o envelhecimento do ciclo de vida organizacional e o início do declínio.

No que tange à apresentação de uma proposta de melhoria do modelo de gestão adotado pelos empreendimentos de cunho familiar pesquisados, o estudo constatou que existe a necessidade de melhor profissionalizar sua gestão. Não apenas pelo fato de se buscar um gestor que não pertença à família, mas pela busca da especialização do próprio fundador da empresa, fato que já se percebe dentre as empresas pesquisadas que estão na segunda ou terceira geração.

Portanto, estudar este tipo de empreendimento vem ressaltar a preocupação com a gestão da empresa familiar do município de Maravilha - SC, fato que não pode ser diferente em qualquer região do Brasil. Trata-se de um fator que pode ser preponderante para a manutenibilidade da empresa família e a geração de empregos e renda, bem como a conseqüente melhoria da qualidade de vida da população.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIZZOTTI, A.. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001. 16 v.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

_____, R. *et al.* **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas**.** São Paulo: Negócio, 1999.

BLECHER, N. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 2003-2005.

DONATTI, L. Empresa familiar**:** a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 10, 3° trim.1999.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Ducker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida da empresa familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações** (Revolution as organizations grow). Biblioteca Harvard de Administração, 1977.

Have, S. T. *et al.* **Modelos de gestão:** o que são e como devem ser usados**.** São Paulo: Prentice, 2003.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____, J. B. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

LOGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**.** 3.d. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos **Modelo de gestão:** uma análise conceitual**.** Pioneira: São Paulo, 2001.

RICCA, D. **Quem são as empresas familiares?** Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br/artigo13.asp?arquivo=artigo13-1.asp>. Acesso em: 08 set. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GERENCIAMENTO FINANCEIRO UTILIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO VICENTE DO SUL - RS

Paulo Cassanego Junior[1]
Angela Pellegrin Ansuj[2]
Alisson Maehler[3]

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo comparar as informações financeira existentes em micro e pequenas empresas familiares e não familiares. O estudo foi desenvolvido em 17 micro e pequenas empresas do município de São Vicente do Sul, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, que aceitaram participar desta pesquisa. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e do teste de diferença de proporções, o qual mostrou que não houve diferença significativa, ao nível de 5%, entre a existência de indicadores financeiros nas empresas familiares e não familiares. Observou-se, também, que nenhuma das empresas faz

[1] Mestrando em Administração – UFSM, paulo_cass@yahoo.com.br
[2] Professora Doutora – UFSM, angela@smail.ufsm.br
[3] Mestrando Administração – UFSM, alissonadm@yahoo.com.br

comparação de sua rentabilidade com empresas do mesmo ramo, controle de custos de desperdício e não possuem orçamento de despesas e receitas. Nas empresas familiares nenhuma possui critérios para investimentos, orçamento empresarial, controle de ociosidade e controle de re-trabalho. Enquanto que nas empresas não familiares apenas uma (10%) possui orçamento empresarial e controle de ociosidade; cinco (50%) possuem controle de re-trabalho. Para torná-las mais competitivas sugere-se cursos e/ou programas de treinamento gerencial, principalmente, nas áreas contábil-financeira e de planejamento.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Empresas Familiares, Gestão Financeira

ABSTRACT

This article aims at comparing existing financial information of micro and small family and non-family enterprises. Seventeen enterprises, from which 7 are family and 10 are non-family, of São Vicente do Sul, a municipality located in the central region of the state of Rio Grande do Sul, took part in this study. The data were analyzed through descriptive statistic and by test of proportional differences. The results showed that there were no significant differences – 5% - between those two types of enterprises. It was also observed that none of these enterprises made any comparison with their competitors regarding cost control and that they had no cost and income budget. In family enterprises, none had criteria for investment, business budget, control of idleness and re-working control. While for the non-family enterprises, only 10% had budget and idleness control; and 50% had re-working control. In order to make them more competitive, it is suggested courses or programs of management training, especially in the financial, accounting and planning areas.

Key-words: Micro and small enterprises, family and non-family, financial management

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição entre as empresas decorrente da globalização e das evoluções tecnológicas tem exigido ações estratégicas empresariais audaciosas. (BORGES, 2000, p.1). Cada inovação que possa ser traduzida em vantagem competitiva deve ser explorada pelos administradores, que de forma empreendedora e pró-ativa necessitam sobreviver em um ambiente em que toda a participação no mercado é muito disputada. Brimson (1996, p. 17) afirma que "nos últimos anos, o mundo dos negócios passou por grande transformação. Atualmente, os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo".

Grande parte dos bens e serviços oferecidos aos clientes são produzidos pelas micro e pequenas empresas. Elas oferecem muitas contribuições para a sociedade, como: empregos e inovações; auxiliam as grandes empresas; estimulam a competição e produzem bens e serviços com eficiência. As pequenas empresas permitem uma economia mais adaptável a mudança estrutural por iniciativas contínuas que encarnam novas tecnologias, habilidades, processos, ou produtos. (IBIELSKI *Apud* KURATKO *et al.,* 2001). Ainda, as pequenas empresas representam estatisticamente uma proporção significante da economia mundial. Conforme a *Small Business Administration* (2000), pequenos negócios representam 99,7% dos empregos nos Estados Unidos, e 96% dos empregos disponibilizados por organizações não agrícolas na Austrália. (*AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS,* 1999). Na União Européia, somente 1% dos negócios possuem mais de 50 empregados. (*DEPARTAMENT OF TRADE AND INDUSTRY*, 2000).

Segundo Bannock, a*pud* Amini (2004), as micro e pequenas empresas têm um papel crucial na estabilização econômica, e qualquer declínio afetará a taxa de crescimento econômico mais cedo ou mais tarde.

Na região central do Rio Grande do Sul, como nas demais regiões do Brasil, a economia é constituída de micro e pequenas empresas (MPE), onde muitas dessas organizações são familiares, contribuindo fortemente na formação da renda e geração de emprego. Sendo assim, este trabalho visa a comparar o gerenciamento financeiro utilizado por micro e pequenas empresas com e sem participação familiar.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é possivelmente uma das formas mais ancestrais de negócio surgidas no decorrer da evolução da humanidade. (LEA *apud* MACEDO, 2003). Antigamente, toda e qualquer empresa pertencia a uma família denominada de propriedade rural. Com o passar dos anos, os indivíduos perceberam a falta de produtos, como roupas, ferramentas, entre outros. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, o comércio. (DONATTI, 1999). Segundo Galbraith (1997), o comércio desenvolveu-se, principalmente, a partir da segunda metade do século XVIII na Inglaterra, e em menor escala no resto da Europa Ocidental, seguida pela Nova Inglaterra, por uma sucessão de invenções mecânicas como a máquina a vapor e inovações na indústria de tecelagem.

Conforme Gersick & Davis (1997), as empresas familiares são predominante em todo o mundo, ocupando grande espaço no panorama econômico e social. Segundo esse autor, estima-se que

40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* são de propriedade familiar. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. (*SMALL BUSINESS ADMINISTRATION,* 2000). Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas (*DEPARTAMENT OF TRADE AND INDUSTRY*, 2000). Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (GERSICK & DAVIS, 1997).

Infelizmente, os fracassos de algumas organizações familiares ofuscam os empreendimentos de outras organizações familiares bem-sucedidas. Com um trabalho harmonioso, famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação almejados por empresas não familiares, que raramente conseguem atingi-los.

3 CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR

Para Longenecker *et al.* (1997), a marca de seu fundador está presente na empresa familiar. O fundador pode estabelecer valores que se tornam parte dos princípios e dos negócios que servirão de orgulho para a família. Evidentemente, o fundador não pode meramente impor seus valores sobre a organização. De acordo com Schein, *apud* Longenecker *et al.* (1997), esses valores podem se tornar parte da cultura somente se aceitas pelo grupo. Além de considerar a cultura uma coleção de valores e práticas individuais, ela representa um conjunto de valores e práticas dentro

dos padrões culturais. Isso significa que qualquer empresa familiar possui crenças e comportamentos que a torna semelhante as outras empresas familiares, ao mesmo tempo em se as tornam diferentes, pois cada família possui suas crenças e seus valores.

As empresas familiares também são identificadas por um conjunto de padrões culturais que envolve: o negócio em si, a família e a direção dos negócios. Unindo o padrão da empresa, o padrão da família e o padrão de condução dos negócios constitui-se a cultura global da empresa familiar. Nos primeiros estágios dos negócios de uma empresa familiar inclui-se uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apóia automaticamente suas decisões.

4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Gersick & Davis (1997), Castro (1997) asseveram que aproximadamente 70% das organizações existentes no mundo pertencem a famílias. Esse percentual pode aumentar nas próximas gerações, devido aos seguintes aspectos: i) as empresas familiares apresentam melhores resultados que outras organizações no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços oferecidos ao mercado consumidor; ii) as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, na maioria das vezes, suportar os

desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família – empresa – mercado.

Entretanto, segundo os autores citados, 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, onde o ciclo de vida médio dessas empresas é de 24 anos. E que, dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. As principais causas da morte nas empresas familiares são: i) concentração, por tradição, em um produto específico, mesmo quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio; ii) falta de planejamento estratégico; e iii) brigas de sucessão.

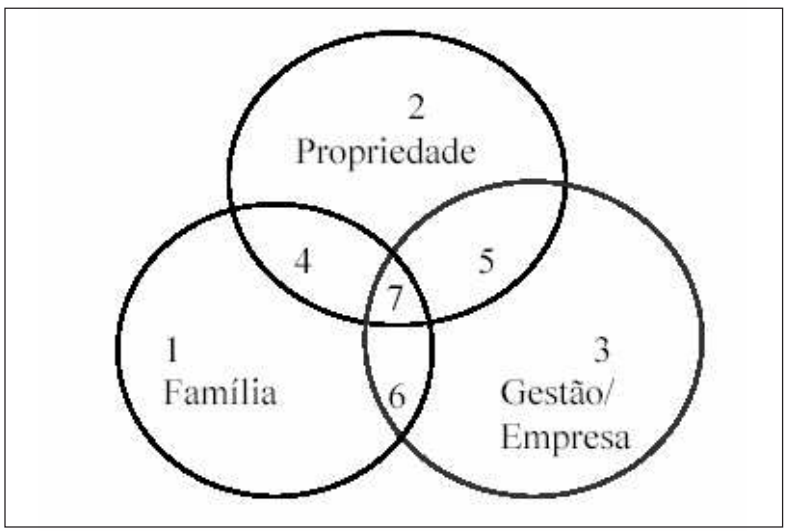
De maneira geral, as empresas familiares representam mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Por outro lado, 1/5 das empresas familiares têm apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média 4 anos para serem resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos para as próprias empresas. (OLIVEIRA, 1999).

5 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

O modelo de três círculos, desenvolvido por Gersick & Davis (1997), descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, conforme Figura 1. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo

superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no circulo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos, ou seja, 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 que fica no círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é proprietário ou funcionário estará no setor 1.

FIGURA 1 - MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR



Fonte: Gersick & Davis (1997)

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos.

Nesse modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

O modelo de três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e de subsistemas diferentes ajudam a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e porquê. Por exemplo, as brigas familiares sobre a política de dividendos ou o planejamento sucessório tornam-se evidentes quando se adota o modelo de 3 círculos pois define-se a posição que cada participante ocupa na empresa. Uma pessoa no setor 4 (membro da família/ proprietária/não funcionária) pode querer aumentar os dividendos, como forma de recompensa legítima para os membros da família obtendo, assim, um retorno razoável sobre o investimento. Por outro lado, uma pessoa no setor 6 (membro da família/funcionária/ não proprietária) pode querer suspender os dividendos para reinvestir em expansão, podendo criar melhores oportunidades na carreira. Essas duas pessoas podem ser irmãs, semelhantes em personalidade e estilo, com uma ligação emocional íntima, o que não impede que ambas discordem das decisões sobre esta questão.

6 INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

> É difícil progredir, ou até mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado. Esse gerenciamento transcende a função meramente técnica das operações de qualquer empreendimento e envolve, também, o exercício aplicado da administração. Estudos recentes mostram que a principal razão da mortalidade precoce das micro e pequenas

> empresas é a falta de habilidade gerencial de seu administrador. (IOB a THOMSON COMPANY, 10/2002, p. 7).

Muitas vezes, o empresário não tem, ou não busca, informações para a tomada de decisão e, em conseqüência disso, não possuem uma visão clara de como anda o seu negócio; quanto custa o seu produto, qual sua margem de lucro, entre outros fatores. Os empresários de micro e pequenas empresas não devem adotar medidas errôneas por falta de planejamento e conhecimento de mercado. O empreendedor deve estar permanentemente atento, pois hoje, só sobrevivem no mercado os competentes e criativos. O conhecimento da empresa, e das necessidades do mercado, são fundamentais para se estabelecer objetivos em termos de futuro. (MENEGHETI, 2003).

Porém, poucos usam as informações financeiras para gerenciar sua empresa. Através dessas informações, o empreendedor poderá ter mais segurança na hora de administrar sua empresa. Não adianta possuir equipamentos e pessoal altamente qualificados se não se obtém as informações a respeito do fluxo de seus negócios, dia-a-dia, e ser capaz de reverter uma situação, se necessário, ou manter as ações que favoreçam sua empresa. É importante que o empreendedor assuma uma postura de empresário moderno, utilize controles gerenciais e as transforme em informações. Diversas informações gerenciais podem e devem ser usadas para controlar o processo produtivo das micro e pequenas empresas, como conhecer e controlar o custo da produção, o preço de venda do produto, os saldos a receber de clientes e a pagar no caso de fornecedores, bem como os prazos de recebimento e pagamento, o fluxo de caixa, o controle de estoque, indicadores de desempenho, entre outros fatores que influenciaram no resultado final do empreendimento. (THIESEN, 2000; ATKINSON *et al.*, 2000; LONGENECKER *et al.*, 1997).

7 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo exploratória, que de acordo com Lakatos & Marconi, (1995,p. 43), "a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras". Conforme Bastos & Keller (1992, p. 55), "a pesquisa de campo visa suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para as quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações".

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário que constou de perguntas fechadas, aplicadas sob a forma de entrevista pessoal, junto aos empresários de micro e pequenas empresas familiares e não familiares. O município escolhido foi São Vicente do Sul, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, por mostrar interesse em participar deste estudo. Foram entrevistados os dirigentes de 17 micro e pequenas empresas, das quais 7 são familiares e 10 não familiares.

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e do teste de diferença de proporções, com um nível de significância de 5%, para verificar se existe diferença significativa no gerenciamento financeiro de empresas familiares e não familiares.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As informações sobre a existência de administração financeira, indicadores financeiros e indicadores de custos estão apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3, e Figuras 2, 3 e 4, respectivamente.

TABELA 1 – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EXISTENTE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

Administração financeira	Empresa familiar				Empresa não familiar			
	Possui		Não Possui		Possui		Não Possui	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Controle contas a pagar e receber	7	100,0	-	0,0	10	100,0	-	0,0
Fluxo de caixa	3	43,0	4	57,0	6	60,0	4	40,0
Desconto de títulos	3	43,0	4	57,0	3	30,0	7	70,0
Empréstimos/financiamentos	3	43,0	4	57,0	6	60,0	4	40,0
Critérios para investimentos	-	0,0	7	100,0	1	10,0	9	90,0
Orçamento despesas/receitas	-	0,0	7	100,0	-	0,0	10	100,0
Sistema de crediário	5	71,0	2	29,0	7	70,0	3	30,0

Nas empresas familiares, constatou-se que: 100% possuem controle das contas a pagar e receber; 43% possuem fluxo de caixa; efetuam desconto de títulos e empréstimos financeiros. Nenhuma empresa possui critérios para investimento e orçamento para despesa e receitas e 71% possui sistema de crediário. Nas empresas não familiares, 100% possuem contas a pagar e a receber; 60% possuem fluxo de caixa e empréstimos ou financiamentos; 30% possuem desconto de títulos; apenas 10% possui critérios para investimentos e 70% possuem sistema de crediário.

FIGURA 2 – EXISTÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

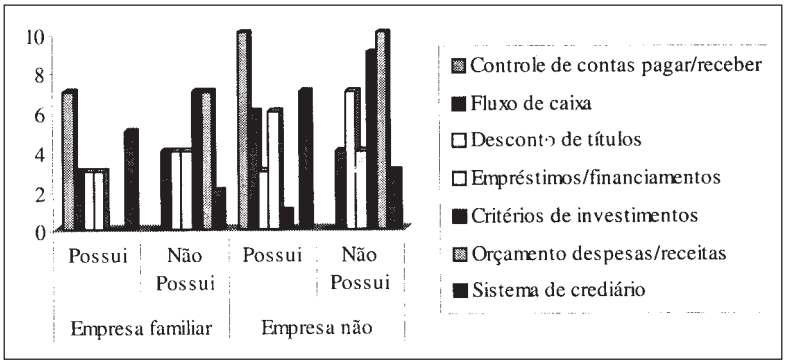


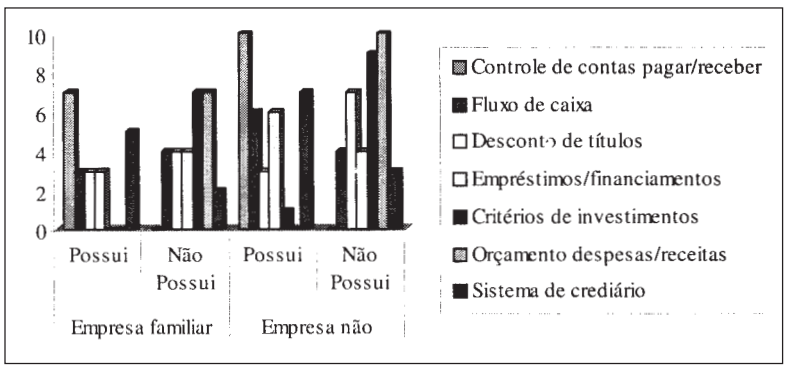
TABELA 2 – INDICADORES FINANCEIROS EXISTENTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

Indicadores Financeiros	Empresa familiar				Empresa não familiar			
	Possui		Não possui		Possui		Não possui	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Capital de giro	4	57,1	3	42,9	6	60,0	4	40,0
Contabilidade gerencial	2	28,5	5	71,5	2	20,0	8	80,0
Demonstrativo mensal	2	28,5	5	71,5	1	10,0	9	90,0
Controle geral de despesas	2	28,5	5	71,5	1	10,0	9	90,0
Comparação de rentabilidade com seu setor	-	0,0	7	100,0	-	0,0	10	100,0
Orçamento empresarial	-	0,0	7	100,0	1	10,0	9	90,0

Nas empresas familiares, 57,1% possuem capital de giro; 28,5% possuem contabilidade gerencial, demonstrativo mensal e controle geral de despesas; nenhuma empresa possui comparação

de rentabilidade com o mesmo setor e orçamento empresarial. Nas empresas não familiares, 60% possuem capital de giro; 20% possuem contabilidade gerencial; 10% possuem controle geral de despesas, demonstrativo mensal e orçamento empresarial; nenhuma faz comparação de rentabilidade com empresas do mesmo setor.

FIGURA 3 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES FINANCEIROS

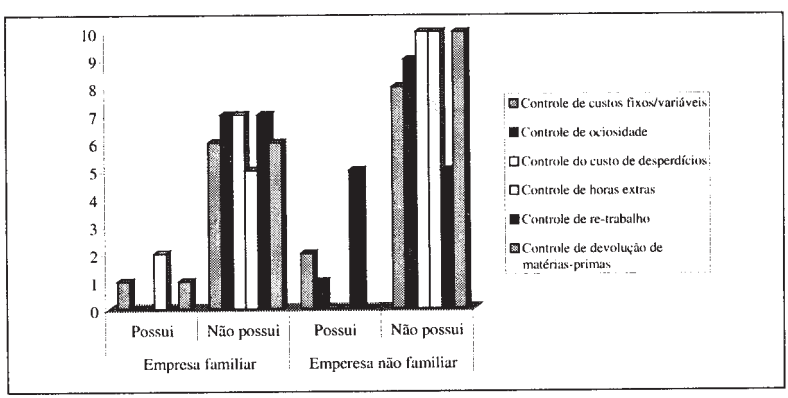


Nas empresas familiares, 14,3% possuem controle de custos fixos e variáveis e controle de devolução de matérias primas; 28,5% possui controle de horas extras; nenhuma possui controle de ociosidade, custo de desperdício e controle de re-trabalho. Nas empresas não familiares, 20% possuem controle de custos fixos e variáveis; 10% possuem controle de ociosidade; 50% possui controle de re-trabalho e nenhuma possui controle sobre custo de desperdícios, horas extras e devolução de matérias primas.

TABELA 3 – INDICADORES DE CUSTO EXISTENTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

Indicadores de custo	Empresa familiar				Empresa não familiar			
	Possui		Não possui		Possui		Não possui	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Controle de custos fixos/variáveis	1	14,3	6	85,7	2	20,0	8	80,0
Controle de ociosidade	-	0,0	7	100,0	1	10,0	9	90,0
Controle de desperdícios	-	0,0	7	100,0	-	0,0	10	100,0
Controle de horas extras	2	28,5	5	71,5	-	0,0	10	100,0
Controle de re-trabalho	-	0,0	7	100,0	5	50,0	5	50,0
Controle de devolução de matérias-primas	1	14,3	6	85,7	-	0,0	10	100,0

FIGURA 4 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES DE CUSTO



O teste de igualdade de proporções mostrou que não existe diferença significativa na maneira de administrar e controlar os recursos financeiros entre as empresas familiares e não familiares, com um nível de significância de 5%.

9 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que nenhuma das empresas pesquisadas, seja familiar ou não familiar, possuem indicadores financeiros suficientes para gerenciar suas empresas. Isso, provavelmente, ocorra por falta de conhecimento de técnicas de gerenciamento, disponibilidade de recursos, apoio de órgãos governamentais, como universidades e associações de classe aos administradores dessas organizações.

Observou-se que nenhuma das empresas faz comparação de sua rentabilidade com as empresas do mesmo ramo, controle de custos de desperdício e não possuem orçamento de despesas e receitas.

Nas empresas familiares nenhuma possui critérios para investimentos, orçamento empresarial, controle de ociosidade e controle de re-trabalho. Enquanto que, nas empresas não familiares apenas uma (10%) possui orçamento empresarial e controle de ociosidade; e cinco empresas (50%) possuem controle de re-trabalho.

Para evitar o alto grau de mortalidade das micro e pequenas empresas e conduzi-las a um crescimento econômico-financeiro mais elevado, sugere-se algumas ações como: buscar acordos de cooperação com universidades, para que estas participem de programas de apoio à micro e pequenas empresas, para o desenvolvimento de projetos experimentais que atendam aos

problemas do ensino fundamental e médio, principalmente no que se refere às necessidades de atualização e requalificação de trabalhadores e de melhor capacitação técnica para seus administradores.

Sugere-se, ainda, a formação de redes flexíveis de micro e pequenas empresas onde os participantes poderiam compartilhar atividades comuns, desde compras integradas a capacitação de mão-de-obra, *marketing* em conjunto, pesquisa de mercados, contratação de serviços e logística; tendo como vantagens acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração de processos produtivos, alcance de competitividade e diminuição de custos. A experiência da formação do pólo de vestuário da região da *Emília-Romagna*, na Itália, demonstrou a capacidade transformadora deste instrumento de desenvolvimento empresarial.

REFERÊNCIAS

AMINI, A. The distributional role of small business in development. **International journal of social economics**. v. 31, n. 4, 2004.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN R. S., YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. **Small Business in Australia**, Camberra, Australia: Commonwealth Government. 1999. Disponível em: < http://www.abs.gov.au/Ausstats/abs%40.nsf > acesso em: 12 de Jan. 2005.

BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender***:* introdução a metodologia científica. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

BORGES, M. A. V. **Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividade:** uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTRO, S. **Patrimônio, família e empresa.** São Paulo: Negócio. 2000.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, 2000. **Small and Medium Enterprise (SME) statistics for the UK. London.** Disponível em: <http://www.dti.gov.uk/> acesso em: 12 de Jan. 2005.

DONATTI, L. Empresa familiar**:** a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.

GALBRAITH, J. K. **A Era da incerteza.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GERSICK, K.; DAVIS, J. **De geração para geração.** São Paulo: Negócio. 1997.

IOB A THOMSON COMPANY Temática Contábil e Balanços Ano XXXVI 5ª semana, n. 35, agosto de 2002.

KURATKO, D.F.; GOODALE, J.C.; HORNSBY, J.S. Quality practices for a competitive advantage in smaller firms", **Journal of Small Business Management,** v. 39, n. 4, p. 293-311, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACEDO, M. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARSDEN, K. Creating the right environment for small firms. **Finance and Development**. December, p. 33-6. 1981.

MENEGHETTI, A. P. **Informações gerenciais econômico-financeiras para micro e pequena indústria**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **History of the U.S. Small Business Administration**. Disponível em: < http://www.sba.gov>. Acesso em: 12 de Jan. 2005.

THIESEN, J. A. de O. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. n 101, p. 8-13, maio 2000.

DESENVOLVIMENTO PELA ÓTICA DA CEPAL

Fernando Panno[1]
Egídio Kuhn[2]
Diana de Souza Riterbuch[3]

RESUMO

O presente artigo trata de um tema eminente e em voga nos dias atuais, a questão do desenvolvimento, visto sob um ângulo específico dos interesses da América-Latina através dos preceitos defendidos pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), um órgão pouco difundido atualmente, mas que tem uma participação importante no processo desenvolvimentista, merecendo ter sua história destacada e suas contribuições levadas ao conhecimento de todos. Os principais acontecimentos históricos da participação desse importante órgão de fomento social e econômico latino-americano e caribenho são representados pelas teorias oriundas de estudos de pensadores,

[1] Mestre em Desenvolvimento Gestão e Cidadania - UNIJUÍ; especialista em Gestão de Marketing - URI - FW; fpanno@terra.com.br.
[2] Mestre em Desenvolvimento Gestão e Cidadania - UNIJUÍ; especialista em Marketing - UNIJUI ek.iju@terra.com.br
[3] Mestre em Desenvolvimento Gestão e Cidadania - UNIJUÍ; especialista em Contabilidade - URI - FW; dianasr@terra.com.br.

que integraram e integram a CEPAL desde sua instituição até os dias atuais.

Palavras-chave: Desenvolvimento; CEPAL; Eqüidade; Centro e periferia.

ABSTRACT

The present article presents an eminent and up-to-date subject – the development issue, seen under a specific angle, that is, the interests of Latin America through the regulations defended by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL), a not so known agency nowadays, but that has an important participation in the development process, deserving to have its history highlighted and its contributions taken to the knowledge of all. The main historical events of the participation of this important agency of Latin American and Caribbean social and economic promotion are represented by theories coming from the studies of thinkers who integrated and integrate the CEPAL, since its institution until the current days.

Key-Words: Development; CEPAL; Fairness; Center and suburb

1 INTRODUÇÃO

A expressão "desenvolvimento" indica a conquista do progresso econômico e social através da transformação do estado de subdesenvolvimento (baixa produção, estagnação, pobreza) em países com maior perspectiva de qualidade de vida para toda

população (desenvolvidos). O crescimento econômico é uma condição necessária, ainda que insuficiente, para o progresso social, representado pela satisfação de necessidades básicas, ao que se podem acrescentar ainda outras, como o acesso universal à educação, liberdades civis e participação política.

O tema "desenvolvimento" acalora extensos debates e reflexões. Especialmente a partir de 1945, quando o contexto global tornou o desenvolvimento um objetivo maior de governos e organismos internacionais. Desde então, uma intensa controvérsia continua a cercar as causas do subdesenvolvimento e os modos de alcançar o desenvolvimento, refletindo pontos de vista radicalmente diferentes.

Embora com diferentes conceitos e maneiras de formular a questão, a mensagem geral nos anos de pós-guerra convergiu para a necessidade de realizar políticas de industrialização como forma de superar o subdesenvolvimento e a pobreza. Dessa maneira, criada em 1948, pela Organização das Nações Unidas, a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL – moveu-se admiravelmente nesse contexto, tornando-se uma referência indispensável quando se fala de América Latina, que se viu excluída dos benefícios que seriam gerados pela adoção do Plano Marshall, por ser considerada pelos países centrais do capitalismo como uma economia subdesenvolvida.

A CEPAL veio mudar essas concepções ao lançar os fundamentos de uma nova teoria, histórica e estruturalista, que iria compreender o subdesenvolvimento regional como condição estrutural das economias periféricas, a partir das concepções especialmente de Raúl Prebisch que passou a formular políticas econômicas que respondessem às condições históricas da América Latina.

2 A HISTÓRIA DA CEPAL

A Comissão Econômica para a América Latina e Caribe - CEPAL foi constituída em 1948, por uma decisão da assembléia Geral da ONU, de 1947. A criação ocorreu no contexto das queixas latino-americanas de exclusão com relação ao Plano Marshall.

Tendo à frente Raúl Prebisch, ex-gerente geral do Banco Central argentino, publicou um conjunto de documentos que continham todos os elementos que passariam a figurar como a grande referência ideológica e analítica para os desenvolvimentistas latino-americanos. A CEPAL desenvolveu-se como uma escola de pensamento especializada no exame das tendências econômicas e sociais de médio e longo prazos dos países latino-americanos. Nunca foi uma instituição acadêmica.

É integrada por representantes de todos os países do hemisfério. Tem sede em Santiago do Chile e promove uma conferência a cada dois anos para debater seus projetos e analisar a situação dos países-membros: Brasil, México, Argentina, Chile e Uruguai e Caribe.

A contribuição da CEPAL à história das idéias econômicas deve partir do reconhecimento de que trata-se de um corpo analítico específico, aplicável a condições históricas próprias da periferia latino-americana. Seu princípio "normativo" é a idéia da necessidade da contribuição do estado ao ordenamento do desenvolvimento econômico nas condições da periferia latino-americana. Trata-se, em resumo, do paradigma desenvolvimentista latino-americano.

2.1 Apresentação do pensamento Cepalino

Durante cinco décadas, a CEPAL foi a principal fonte de informações e análises sobre a realidade econômica e social da

América Latina. Foi, também, um centro intelectual em toda a região capaz de formular um enfoque analítico próprio, aplicável às condições históricas da periferia latino-americana, e suficientemente poderosa para manter-se vigente durante meio século.

A sistematização da contribuição intelectual da CEPAL é facilitada por duas características centrais de seu pensamento.

Em primeiro lugar, pelo fato de que o enfoque metodológico tem sido o mesmo, independentemente das etapas em que se divida a história da instituição. O que vai se modificando na trajetória Cepalina é a história real como objeto da análise. É possível identificar quatro traços analíticos comuns às cinco décadas: o enfoque histórico estruturalista, baseado na idéia das relações entre "centro e periferia"; a análise da inserção internacional; a análise dos condicionantes estruturais internos (do crescimento, progresso técnico, e de suas relações com o emprego e a distribuição de renda); e a análise das necessidades e possibilidades de ação estatal.

Em segundo lugar, pela possibilidade de ordenar as idéias desenvolvidas nessas diferentes etapas em torno das "idéias-força" ou mensagens centrais: a década dos anos 1950 foi a da industrialização; a dos anos 1960 a das reformas destinadas a eliminar os obstáculos à industrialização; a dos 1970 a da reorientação dos estilos de desenvolvimento; a dos 1980 a do ajuste com crescimento; e a dos anos 1990 dedicada à agenda de "transformação produtiva com eqüidade".

3 ELEMENTOS ANALÍTICOS QUE COMPÕEM O PENSAMENTO DA CEPAL

3.1 Período: 1948-1960

Tema: Industrialização

Inserção Internacional (Centro-Periferia e vulnerabilidade externa): Deterioração dos termos de intercâmbio; desequilíbrio estrutural no balanço de pagamentos; integração regional.

Condições Estruturais internas (econômicas e sociais) do crescimento/progresso técnico, e do emprego/distribuição de renda: Processo de industrialização substitutiva; tendências perversas causadas por especialização e heterogeneidade estrutural: inflação estrutural e desemprego.

Ação Estatal: Conduzir deliberadamente a industrialização.

3.2 Período: 1960

Tema: Reformas

Inserção Internacional (Centro-Periferia e vulnerabilidade externa): Dependência; integração regional; política internacional de redução da vulnerabilidade na periferia.

Condições Estruturais internas (econômicas e sociais) do crescimento/progresso técnico, e do emprego/distribuição de renda: Reforma agrária e distribuição da renda como requerimento à redinamização da economia; heterogeneidade estrutural; dependência.

Ação Estatal: Reformar para viabilizar o desenvolvimento.

3.3 Período: 1970

Tema: Estilos de Crescimento

Inserção Internacional (Centro-Periferia e vulnerabilidade externa): Dependência, endividamento perigoso; insuficiência exportadora.

Condições Estruturais internas (econômicas e sociais) do crescimento/progresso técnico, e do emprego/distribuição de

renda: Estilos de crescimento, estrutura produtiva e distributiva e estruturas de poder; industrialização combinando mercado interno e esforço exportador.

Ação Estatal: Viabilizar estilo que leve à homogeneidade social; fortalecer exportações industriais.

3.4 Período: 1980

Tema: Dívida

Inserção Internacional (Centro-Periferia e vulnerabilidade externa): Asfixia Financeira.

Condições Estruturais internas (econômicas e sociais) do crescimento/progresso técnico, e do emprego/distribuição de renda: Ajuste com crescimento; oposição aos choques do ajuste, necessidade de políticas de renda e eventual conveniência de choques de estabilização; custo social do ajuste.

Ação Estatal: Renegociar a dívida para ajustar com crescimento.

3.5 Período: 1990-1998

Tema: Transformação Produtiva com Eqüidade

Inserção Internacional (Centro-Periferia e vulnerabilidade externa): Especialização exportadora ineficaz e vulnerabilidade aos movimentos de capitais.

Condições Estruturais internas (econômicas e sociais) do crescimento/progresso técnico, e do emprego/distribuição de renda: Dificuldades para uma transformação produtiva eficaz.

Ação Estatal: Programar políticas de fortalecimento da transformação produtiva com eqüidade.

4 OS PENSADORES DA CEPAL

Tendo em vista que o desenvolvimento só é possível com a elaboração de programas condizentes com a realidade de cada região, é necessário cultivar uma mentalidade voltada para o estudo de planos plausíveis de implementação. Dessa forma, exigem-se agentes preparados para desenvolver o complexo processo desenvolvimentista em todos os setores e sociedades.

A América Latina, por suas raízes históricas e econômicas, procura alternativas para aliviar seus traços marcados pelo subdesenvolvimento, que a coloca em uma situação inferior no sistema econômico-social, em relação aos padrões econômicos das regiões industrializadas. Buscando a superação desse quadro de subdesenvolvimento, cria-se o CEPAL, organismo composto por um quadro de especialistas renomados, que trabalharam e trabalham numa direção comum, "[...] tornaram-se conhecidos como integrantes da escola da CEPAL" (SANDRONI, 2002, p. 127). Esses pensadores defenderam a idéia de promover a industrialização da América Latina e a diversificação geral e estruturada de seus processos produtivos, através de propostas de melhor distribuição de renda, reforma agrária, planejamento econômico, programas educacionais e de saúde pública. Atualmente a CEPAL organiza cursos nas mais diversas áreas do planejamento e contribui com acessorias aos governos.

5 A HISTÓRIA E O PENSAMENTO DO PRECURSOR RAÚL PREBISCH

É inegável a influência perdurável que tiveram as idéias e políticas de Raúl Prebisch sobre o desenvolvimento da América

Latina e do terceiro mundo, em geral. As teses do intercâmbio desigual que propugnava Prebisch e seu conceito da economia mundial organizada sobre a base de uma relação entre um centro e uma periferia, por controvertido que foram, o fizeram merecer um lugar reconhecido na história do pensamento econômico. Através da CEPAL e depois da UNCTAD – Confederação das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, as idéias de Prebisch afetaram os governos e instituições de toda América Latina e de todo o mundo. Foi Diretor Geral do Banco Central da Argentina entre 1935 e 1943, durante os governos do General Justo e seu pacto político *La Concordância*, de Roberto Ortiz e de Ramón Castillo, este último deposto em 1943 por um golpe militar onde figurava o Coronel Juan Domingo Perón. Consultor internacional e professor de economia da Universidade de Buenos Aires entre 1944 e 1948, durante a ditadura militar provisória e o primeiro governo de Perón. Em 1948 ingressou na CEPAL e a deixou em 1963 para converter-se no primeiro Diretor Geral da UNCTAD. Foi consultor internacional de vários governos e faleceu em 1986, aos 85 anos de idade.

Seus primeiros colaboradores foram Furtado e Boti, que já eram funcionários quando ele assumiu. Cada autor, inclusive ele, produzia seus próprios informes, que eram publicados no *Boletín de la CEPAL,* que antecedeu a atual Revista, mesmo que representassem opiniões diversas entre si. Prebisch não apresentava documentos como soluções de transação que diziam: alguns crêem isto e outros crêem o outro; apenas quando havia consenso eles eram publicados em nome da CEPAL. Mantinha poucos especialistas norte-americanos em Santiago e por critérios técnicos, contrariando interesses políticos dos EUA, porque dizia que vinham para produzir artigos políticos e transformar as idéias da CEPAL em simples terminologia técnica.

Prebisch sustentava para toda a ONU que a base da CEPAL tinha que ser a independência intelectual, uma vez que era

a primeira oportunidade que tinha a América Latina de começar a pensar sobre seus próprios problemas econômicos, o que nunca havia podido fazer anteriormente.

Para Prebisch, as três principais contribuições iniciais da CEPAL para o desenvolvimento da América Latina foram a teoria; a assistência técnica, capacitação, assessoria, serviços estatísticos e outros; a terceira era política: a CEPAL servia de fórum para as reuniões latino-americanas. Destas contribuições ressalta o aporte teórico oferecido, que começou traçando a dicotomia entre centro e periferia; de 1948 a 1963 centrou sua atenção fundamentalmente no setor externo: a relação de preços de intercâmbio, a insistência na necessidade de industrializar-se mediante a substituição de importações, a importância que atribuía à promoção de exportações. Prebisch acreditava que na época a vulnerabilidade externa representava o obstáculo mais importante para o desenvolvimento.

Esse aspecto da análise era criticado por alguns teóricos: na tese da CEPAL se prestava pouquíssima atenção aos fenômenos internos para centrar sua atenção no problema das restrições de divisas. Para Prebisch esta ênfase se devia à necessidade de apoio político dos governos latino-americanos e principalmente porque não estavam preparados para ampliar o pensamento de um dia para outro e assim abarcar todos os aspectos da economia. Assim, a atenção foi fixada na partes mais urgentes e gradualmente as idéias foram ampliadas.

Muitos economistas o acusavam de alardear negativamente e criar uma tendência futura à deterioração da relação de preços. Prebisch pregava a necessidade de introduzir o progresso técnico na agricultura para elevação de produtividade e o conseqüente aumento da produção agrícola e das exportações. Se os mercados estão abertos e neles pode-se colocar o que se produz tudo estaria bem e essa seria a forma mais econômica de empregar a mão de obra. Ocorre, porém, que as leis da elasticidade-renda resultam

muito estreitas: uma elasticidade-renda muito baixa para os produtos primários e muito alta para as manufaturas.

Ao ampliar-se o raciocínio a todos os centros do mundo e dada a baixa elasticidade-preço de nossas exportações, chega certo momento em que o empenho para aumentar as exportações rende menos divisas. Que papel desempenha a industrialização e a proteção? Uma proteção razoável proporciona um incentivo para estabelecer indústrias e desviar recursos da agricultura para a produção industrial. Não para distanciá-la, senão para dividir os incrementos nos fatores de produção: uma parte para seguir aumentado a agricultura e outra para a industrialização, tratando de manter um equilíbrio dinâmico entre ambas as atividades.

Na época, a CEPAL era acusada de opor-se à agricultura porque favorecia a indústria. Segundo Prebisch, a CEPAL sempre recomendou o equilíbrio e dava como exemplo uma consulta realizada pelo governo argentino instalado em 1955, ao qual indicou o estabelecimento de um Instituto Nacional de Tecnologia Agrícola – INTA, com independência econômica, tratando de transmitir a idéia de um equilíbrio dinâmico entre ambos os setores. Dizia que se não há industrialização nos países em desenvolvimento, ou seja, na periferia, e se há progresso técnico na agricultura, a relação de preços do intercâmbio tenderá à deterioração. A única forma de frear essa tendência é a industrialização.

Antes de falecer, em 86, Prebisch dizia que o conceito de centro-periferia quase não havia variado desde que fora escrito, ou seja, havia muito pouco a dizer sobre "o que se deve fazer" sobre a restrição externa que já não estivesse incluído na tese da CEPAL dos primeiros anos do decênio de 1950. Nem tão pouco a teoria sobre a relação de intercâmbio, nem o conceito da industrialização baseada na substituição de importações, nem as bases teóricas da cooperação regional.

Sobre a relação da CEPAL com o FMI e o Banco Mundial pode-se concluir que tem havido uma longa história de adversidades

no plano intelectual e analítico, que começou nos anos 50 e que basicamente consistia no seguinte: todos olhavam os problemas e, conseqüentemente, as soluções para o desenvolvimento latino-americano a partir de focos muito diferentes. Para Prebisch, a teoria do Fundo baseava-se no conceito de que um déficit de balanço de pagamentos era resultado de uma má administração interna. A CEPAL não negava a má administração interna de muitos países, mas atribuir a fatores internos o que freqüentemente era resultado de fatores externos era uma calamidade teórica. Sustentava que um balanço de pagamentos favorável (em uma etapa de bonança nos centros) aumentava as importações que eram a única ou a maior fonte dos impostos para muitos países. O Tesouro se preocupava de que cresceriam os gastos e quando chegasse a crise, seria impossível evitar um déficit de balanço de pagamentos.

A tese do FMI era sempre a de "restringir o crédito para diminuir as importações". A CEPAL afirmava que a forma ideal de diminuir as importações era aplicando uma política seletiva que ao mesmo tempo promovesse a substituição de importações (essencial a largo prazo). No entanto, o Fundo não queria relacionar ambas as coisas: a substituição de importações porque contradizia as leis do mercado e a seletividade das importações por ser uma intervenção inaceitável no mercado. Este, do ponto de vista da política monetária, foi o elemento mais importante das disputas da CEPAL com o FMI. Somente com a posse de Jacques de Larosière, que geriu o Fundo de 1978 a 1987, passou-se a admitir que os fatores externos deveriam ser considerados nos desequilíbrios nos balanços de pagamentos dos países em desenvolvimento.

Na gestão de Prebisch foi criado o Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social – ILPES, o qual era visto na década de 80 sem entusiasmo por ele em função da falta de recursos, embora considerasse fundamental

para a América Latina que o trabalho da CEPAL fosse complementado por uma equipe permanente de pesquisa.

Uma das grandes criações da CEPAL foi a de ampliar o conceito da industrialização baseada na substituição de importações do plano nacional ao regional e sub-regional e com isso criar a ALALC – Associação Latino-Americana de Livre Comércio, o Mercado Comum da América Central, o Grupo Andino e a CARICOM. Este foi um êxito específico, prático e pragmático da CEPAL para a cooperação regional latino-americana e Raúl Prebisch é considerado o pai desta integração.

Neste sentido, Prebisch considerava de importância vital para a América Latina o impulso a este conceito. Até 1986, quando faleceu, considerava que o avanço havia sido uma mediocridade típica latino-americana, não foi um fracasso, mas tão pouco foi um êxito. Dizia que durante os longos anos de prosperidade nos centros, quando finalmente a América Latina se convenceu da necessidade e a possibilidade de exportar manufaturados, o pêndulo se inclinou para o outro lado. Primeiro se inclinou a favor da substituição de importações esquecendo-se da exportação de manufaturados. A CEPAL foi a primeira a dizer, e alertou no começo dos anos 60 através de um informe de Prebisch, que a industrialização da América Latina era assimétrica. Deu-se um impulso à substituição de importações, mas não se deu um tratamento simétrico à exportação de manufaturados. Taxas e tarifas aduaneiras por um lado e subsídios por outro, a CEPAL foi a primeira a denunciar, embora tenha sido acusada de ser responsável pela substituição de importações e de ser contra as exportações, que evidentemente não era o caso.

Prebisch afirmava em 1986 que há que aprender com o passado e não repetir idéias concebidas há 25 anos. Ele acreditava pessoalmente no conceito neoclássico de livre comércio: "asseguremos uma crescente zona de livre intercâmbio na América Latina. Demos tempo à indústria de adaptar-se ao rebaixamento

de tarifas de importação. Demos-lhe o tempo necessário". À luz da experiência viu que estava equivocado e o verdadeiro problema foi o *déficit* que os países latino-americanos registraram com os centros, por razões muito conhecidas, agregadas às importações de petróleo. Estes países deveriam concentrar-se na substituição das importações desses bens responsáveis de seus déficits com os centros, na medida em que não podem exportar em quantidade suficiente para pagar essas importações, normalmente bens de capital, produtos intermediários e bens produzidos pela alta tecnologia. Ocorre que estes bens em geral necessitam mercados mais amplos. "Quer dizer, nossa antiga idéia; esta é a parte mais positiva de nossa mensagem de 25 anos atrás, não o resto", dizia em sua última entrevista para a Revista da CEPAL, pouco antes de falecer.

6 O INTELECTUAL CELSO FURTADO

"Furtado é economista brasileiro, membro fundador da SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste), foi ministro de estado e exilado político. É, Junto com Raúl Pebrich, um dos mais expressivos representantes do pensamento estruturalista da CEPAL no Brasil" (SANDRONI, 2002, p. 135).

> Furtado foi o intelectual mais dedicado a cobrir a análise Cepalina com legitimação histórica. Dedicou-se à tarefa não só como historiador mas também como teórico do subdesenvolvimento. Seus livros sobre história econômica brasileira e latino-americana (1957 e 1970) — seguramente os dois textos de história econômica da região mais lidos em todo o mundo — são obras-primas do método estruturalista cepalino, que

> tiveram como função intencional defender a importância de entender o subdesenvolvimento como um contexto histórico específico, que exige teorização própria (BIELSCHOWSKY, 2000, p. 62).

Como se vê, Celso Furtado é um ícone importante na história do desenvolvimento ou subdesenvolvimento da América Latina. Um intelectual brasileiro com passagem importante com suas teorias pela CEPAL, enfatizando e contemplando historicamente a problemática do subdesenvolvimento, desmistificando a idéia de desenvolvimento como uma etapa necessária do processo de formação das economias contemporâneas e, atribuindo a organizações capitalistas oriundas de economias desenvolvidas, que penetram em estruturas arcaicas, retraindo sua evolução. O esforço intelectual permanente de Furtado foi na direção de esclarecer o "Subdesenvolvimento" como processo histórico-estrutural, introduzindo analiticamente as formas de apropriação do excedente e de dominação cultural.

Ainda nos primórdios da CEPAL, alguns documentos foram redigidos sobre técnicas de programação, constituídos de etapas lógicas, com o propósito de reconhecer os problemas do desenvolvimento e controlar o processo de industrialização que se dava na época. Furtado foi o principal autor da parte conceitual desses documentos e, depois de difundidos por outros economistas envolvidos, ajudaram Prebisch a criar o ILPES, que acabara por se tornar um agente importante na formação de quadros técnicos em toda a América Latina.

> ... as idéias da CEPAL sobre programação econômica têm como origem a preocupação de ordenar o processo de substituição de importações, base da industrialização e do desenvolvimento dos maiores países da região a partir da crise do setor externo (FURTADO, 1991, p.212)

As contribuições de Furtado não se restringem a análises históricas e redações conceituais sobre a evolução da CEPAL. Ele tem suas ideologias a respeito desta instituição a qual acompanhou durante boa parte de sua existência. Furtado explica as condições propícias do pensamento CEPAL travando uma discussão sobre a intelectualidade e formação do saber como propulsora e incentivadora de atitudes que acabaram por demostrar a necessidade de ação imediata, a necessidade de uma comissão para avaliar as condições de desenvolvimento da América Latina.

7 A VISÃO SOCIAL DE FERNANDO HENRIQUE CARDOSO & ENZO FALETTO VERNE

Fernando Henrique Cardoso foi Presidente da República Federativa do Brasil durante dois mandatos. É sociólogo, professor, presidente da Associação Internacional de Sociologia (ISA), 1982-86. Teve grande participação nas idéias desenvolvimentistas cepalinas, tendo escrito em seus livros sobre o assunto, com a maestria adquirida em sua vasta formação.

Já o pesquisador chileno, Enzo Faletto Verne, é co-autor do livro Dependência e Desenvolvimento na América Latina com o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Faletto foi demitido da Universidade do Chile depois do golpe militar de 1973 e só foi reincorporado em 1991, depois da restauração da democracia. É autor de várias obras sobre Sociologias do Desenvolvimento, do Trabalho e da Cultura e Movimentos Sociais e Operários. Enzo Faletto Verne morreu em 23 de junho de 2003, aos 67 anos.

Cardoso e Faletto apresentam uma metodologia inovadora ao adotar em seus trabalhos o estudo caso a caso, por considerarem que os demais teóricos da dependência pecaram ao

tomar a América Latina como um todo. Ao analisarem, através dessa metodologia, chegam à conclusão de que as causas da dependência são mais em decorrência da relação de classes internas particulares a cada país, do que a relação de domínio entre países centrais e periféricos, não renegando, entretanto, esse segundo fator, mas sim dando maior importância ao primeiro.

A inovação do conceito que Cardoso e Faletto (1970) apresentam se dá na metodologia utilizada para explicar a problemática da dependência; para isso se propõem a fazer uma análise integrada entre conceitos econômicos e sociais.

A principal crítica que Cardoso e Faletto fazem às análises e conclusões dos demais teóricos da dependência é que, com relação às causas dessas, esses teóricos julgavam como responsáveis os fatores externos a estas economias, e consideravam os países latino-americanos como um todo, não observando as particularidades e realidades dos mesmos.

Cardoso e Faletto (1970) conduzem, assim, a discussão da problemática da dependência e suas causas para o campo social, onde o grau dessas se manifesta de acordo com as formações sociais dos países dependentes economicamente "com predomínio do setor primário, forte concentração de renda , pouca diferenciação do sistema produtivo e, sobretudo, predomínio do mercado externo sobre o interno.

Enfim, ao acenarem em suas análises a respeito da problemática da dependência, com a possibilidade de um desenvolvimento, inovam ao contrariarem as teses apresentadas até então, mergulhadas em pessimismo, e que projetavam quadros catastróficos de crise e estagnação econômica.

O interessante é constatar hoje que a proposta de FHC e Faletto se inseriram em uma linha de análise que a CEPAL construiu desde os seus primeiros dias, sob inspiração do argentino Raúl Prebisch e outros pensadores latino-americanos.

8 AS CONTRIBUIÇÕES DE ANÍBAL PINTO

Aníbal Pinto deu uma contribuição intelectual ao pensamento latinoamericano que não pode ser traduzida apenas listando as suas próprias obras e as de seus discípulos que ele ajudou a criar. Todos os temas relevantes para o entendimento da situação histórica de subdesenvolvimento da América Latina e os possíveis mecanismos de sua superação, foram tratados por ele: Heterogeneidade Estrutural, Inflação e Distribuição Desigual da Renda, como as marcas permanentes de uma situação social fraturada; o Financiamento do Desenvolvimento e a Política, como capacidade e liberdade de atenuar ou agravar o "desequilíbrio tradicional" entre as condições sociais e os dados do desenvolvimento econômico; a incorporação desigual do progresso técnico e a diferenciação da dependência no esquema Prebishiano "Centro - Periferia", conduzindo a diferentes Estilos de Desenvolvimento. Todos os instrumentos de análise que o modo de pensar histórico-estrutural permite conceber para entender as realidades contraditórias de nossos países periféricos, foram utilizados por Aníbal Pinto.

Sua luta contra as idéias conservadoras prevalecentes no pensamento convencional dos círculos dominantes da América Latina começou cedo. Foi sua a primeira análise crítica sistemática da doutrina do FMI, contida numa breve obra publicada em 1960: "Ni estabilidad ni desarollo: e la política del Fondo Monetário".

As críticas contundentes à idéia de que o mercado define livremente as vantagens competitivas de um país e à tendência dos economistas ortodoxos de achar que "o saber econômico" oferece respostas semelhantes às mesmas questões, sem considerar o momento histórico e as condições econômicas, sociais e políticas de cada país, foi uma postura permanente em seus escritos, aulas e conferências.

Depois da morte de Raul Prebish, Anibal Pinto passou a dirigir a Revista da CEPAL, onde continuou abrigando economistas, sociólogos, politólogos e ensaístas sociais de muitas tendências e de muitos países, desde que contribuíssem para o debate de idéias neste continente atormentado, em busca de encontrar a sua própria identidade.

09 CONCLUSÕES

A contribuição da CEPAL à história das idéias econômicas deve partir do reconhecimento de que se trata de um corpo analítico específico, aplicável a condições históricas próprias da periferia latino-americana. Seu princípio "normativo" é a idéia da necessidade da contribuição do estado ao ordenamento do desenvolvimento econômico nas condições da periferia latino-americana. Trata-se, em resumo, do paradigma desenvolvimentista latino-americano.

Em primeiro lugar, pelo fato de que o enfoque metodológico tem sido o mesmo, independentemente das etapas em que se divida a história da instituição. O que vai se modificando na trajetória Cepalina é a história real como objeto da análise. É possível identificar quatro traços analíticos comuns às cinco décadas: o enfoque histórico estruturalista, baseado na idéia das relações entre "centro e periferia"; a análise da inserção internacional; a análise dos condicionantes estruturais internos (do crescimento, progresso técnico, e de suas relações com o emprego e a distribuição de renda); e a análise das necessidades e possibilidades de ação estatal.

A CEPAL se desenvolveu como uma escola de pensamento especializada em exames das tendências econômicas e sociais de médio e longo prazo dos países latino-americanos e caribenhos. O grupo de economistas latino-americanos

encabeçados inicialmente por Prebisch se sentiu insatisfeito com a teoria ortodoxa e, adaptando o marco keynesiano às realidades concretas da América Latina, iniciaram a tarefa de elaborar uma interpretação do desenvolvimento da região que permitisse formular estratégias autônomas na busca de um desenvolvimento independente para a América Latina.

REFERÊNCIAS

BIELSCHOWSKY, R. **Cinqüenta anos de pensamento na CEPAL**. São Paulo: Record, 2000.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e desenvolvimento na América Latina**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1970.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 24. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1991

OCAMPO, J. A. **Retomar la agenda del desarrollo**. Disponible em:Texto buscado na internet Site www.cepal.com.br. Acesso em: 22 de agosto de 2003 as 20 horas.

PEÑA, I. P. **El pensamiento económico latinoamericano**. Bogotá: Plaza y Janés, 1984.

PREBISCH, R. **Dinâmica do desenvolvimento latino-americano**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COUREIRO-CALÇADISTAS DE NOVA ESPERANÇA DO SUL/RS: histórico, reestruturação produtiva e competitividade

Lívia Rodrigues Loureiro[1]
Rogério Luis Reolon Anése[2]
Sirlei Glasenapp[3]

RESUMO

As recentes transformações econômicas exigiram a reestruturação produtiva por parte das empresas, levando-as a buscar desenvolver e adotar novas tecnologias em máquinas, produtos e processos. Com as pequenas empresas, isso não é diferente, com a agravante da pouca flexibilidade – tanto cultural, financeira e operacional inerentes às mesmas. Pode-se definir reestruturação produtiva como o processo de mudanças ocorrido nas empresas e, principalmente, na organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como

[1] Acadêmica do curso de Administração da URI Campus Santiago
[2] Professor Msc da URI Campus Santiago
[3] Professora Msc da URI Campus Santiago

organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrado e flexível (GARAY, 1997, p. 1). Pretende-se apresentar, neste trabalho, como ocorreu o processo de reestruturação nas pequenas empresas coureiro-calçadista de Nova Esperança do Sul, principalmente após a mudança do perfil da empresa líder existente no município (Braspelco S/A), na última década. Foi aplicado um questionário, nas empresas montando-se um perfil das mesmas, qual o padrão tecnológico adotado, principais produtos, entre outros fatores, que foram tabulados e analisados com os parâmetros da estatística descritiva. Pode-se verificar que apesar das empresas faturarem mais, atualmente, elas passam por muitas dificuldades. A aquisição da matéria-prima, a obtenção de capital, e o acesso aos mercados, são os principais problemas enfrentados por essas empresas. Com os recursos que possuem, elas vão se adaptando aos poucos a nova realidade do mercado. Assim, foi possível conhecer a situação atual das empresas e inferir sobre alternativas e políticas públicas que as mesmas devem seguir para garantir a expansão do setor no município e na região.

Palavras-Chave: Reestruturação, Competitividade, Coureiro-Calçadista.

ABSTRACT

The recent economic transformations had demanded a productive reorganization by companies, making them to develop and adopt new technologies regarding machines, products and processes. With small companies occurs the same, besides having little flexibility – as cultural as financial and operational. Productive reorganization can be defined as the process of changes occurred in the companies and, mainly, the organization of the industrial work in the last times, via introduction of technological and organizational innovations,

searching to reach an organization of integrated and flexible work (GARAY, 1997, p. 1). This article intends to present how the process of reorganization in the small leather shoe companies of Nova Esperança do Sul has occurred, mainly after the change of the profile of the existing leader company in the city (Braspelco S/A), in the last decade. Using parameters of the descriptive statistics, it was applied a questionnaire to have a profile of them, to know which technological standard was adopted, the main products, among others factors. It could be verified that despite the companies making more profit, currently, they go through much more difficulties. The acquisition of raw material and capital, and the access to the markets, are the main problems faced by these companies. With the resources they possess, they adapt themselves, little by little, to the new reality. Thus, it was possible to know the current situation of the companies and to infer on alternatives and public politics that they must follow to guarantee the expansion of the sector in the city and region.

Key-words: Reorganization, Competitiveness, leather shoes

1 INTRODUÇÃO

O município de Nova Esperança do Sul/RS possui um parque industrial desenvolvido e centrado no setor coureiro-calçadista, sendo que apenas um curtume e fábrica do Grupo Braspelco S/A, emprega mais de 1000 trabalhadores, produzindo couros e calçados para o mercado externo. Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), em 2000, a indústria representava 60% no PIB (Produto Interno Bruto) do município.

No entorno da grande empresa, acima citada, desenvolveu-se um conjunto de pequenas empresas, que produzem calçados,

artigos para selaria e prestam serviços como terceirizadas. Segundo dados da prefeitura municipal, são 14 empresas nesta situação, que vem enfrentando dificuldades de se manterem no mercado, por alguns motivos: a) a empresa líder (Braspelco), fornecia máquinas e componentes materiais para as pequenas empresas e a partir da década de 90 muda seu foco de atuação voltando-se para a exportação de couros; b) a empresa líder, atraía compradores para o município, criando um nicho de mercado para as pequenas empresas. Estes motivos, aliados a outros de caráter conjuntural, levaram as empresas a buscar formas de sobrevivência, ou em último caso o encerramento das atividades.

Como principais objetivos, buscou-se verificar: a evolução da produção e faturamento nos últimos anos; elencar os principais produtos produzidos; verificar o destino dos produtos e a origem das matérias-primas e materiais indiretos; analisar o nível de qualificação da mão-de-obra; identificar o padrão tecnológico adotado e apontar qual as intra-relações e inter-relações com as grandes empresas, poder público e entidades de apoio.

Portanto, conhecer essas empresas e analisar de que forma elas se adaptaram (ou estão se adaptando) a este novo momento produtivo, torna-se imperativo para que o poder público, Universidade e outras entidades, tracem um plano para a viabilização destas empresas, e com isso, fortalecer o Sistema Local de Produção e a manutenção/ampliação dos empregados e a renda local.

Foram pesquisadas 14 pequenas empresas coureiro-calçadistas, que representam o universo de empresas que constam no Cadastro de Contribuintes da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul/RS. Os dados foram coletados através de aplicação de questionário com perguntas abertas e fachadas abrangendo variáveis que compõem o objeto do estudo. Para tanto, foram agendadas visitas as empresas e feitas entrevistas ao proprietário das mesmas. Os dados foram tabulados usando uma

planilha eletrônica, agrupando-os por empresa e realizando análises comparativas e métodos de médias, medianas e dispersão, ou será através da estatística descritiva, pois se tratam de dados qualitativos.

2 FLEXIBILIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Garay (1997) descreve reestruturação produtiva como sendo o termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e principalmente na organização do trabalho industrial nos últimos tempos.

O processo de reestruturação produtiva está centrado na flexibilidade, redução dos lotes de produção e produtos diferenciados em ciclos de vida mais curtos, racionalização de processos e maior qualidade nos produtos. (RUAS *apud* FOGOLARI, 1998).

O novo paradigma tecnológico, vigente a partir da década de 80, foi definido como modelo Japonês ou de acumulação flexível. Podemos destacar significativas mudanças nas organizações a partir da mudança do paradigma tecnológico vigente, quando comparamos o modelo Fordista/Taylorista com o modelo flexível. No primeiro modelo pode-se encontrar a intensificação da divisão do trabalho, um sistema organizacional rígido e centralizado, trabalho repetitivo e monótono. Já em organizações flexíveis há uma maior participação dos trabalhadores na organização e controle do processo, funções exigindo uma maior qualificação e maior responsabilidade dos trabalhadores.

O processo de globalização em curso na economia atual vem impondo aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento a busca de novos conceitos e de novas formas

de pensar a organização produtiva, não somente em termos microeconômicos, mas também de perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis. (CASAROTO, 2000). Em virtude de novos padrões organizacionais, empresas e trabalhadores, sofreram uma certa pressão ao se adaptarem a esses novos modelos.

São vários os modelos de estratégia competitiva que as empresas podem adotar. Primeiramente é preciso observar o meio em que a empresa está instalada, tanto interno quanto externo, esse ambiente deve ser analisado de várias formas e de modo que possam ser observados separadamente e claramente todos os pontos de concorrência da empresa. Isso tudo se deve ao objetivo da empresa, que é alcançar os resultados estabelecidos. (PORTER, 1986).

Atualmente as decisões de investimentos estão cada vez mais condicionadas por vantagens competitivas dinâmicas, como a existência de uma infra-estrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão-de-obra qualificada; acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação; e outras. (CASAROTO, 2000).

Vários setores passaram por grandes modificações, entre eles, o setor de vendas, produção, financeiro, etc. Mas, dá-se grande notoriedade à qualificação pela qual os funcionários das empresas passaram ao decorrer da reestruturação.

Qualificações de nível técnico, mas também a qualificação no que se refere à construção social, segundo Leite e Posthuma apud Garay (1997), englobam o aspecto político e cultural do fenômeno, é importante salientar os seguintes aspectos: qualificação combina formas variadas de preconceitos sociais que acabam por valorizar determinadas habilidades mais do que outras; em função disso as empresas tendem a reservarem os trabalhos mais qualificados a determinados grupos socialmente mais valorizados, e a favorecer a busca da manutenção desses diferenciais; a análise das qualificações deve levar em conta o aspecto comportamental.

Referindo-se à competitividade, o foco da análise estrutural está na identificação das características básicas da indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia. (PORTER, 1986). O atual ambiente competitivo é caracterizado pela preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças é internacionais. Uma das mais notáveis características dessas mudanças é a crescente importância de relações interfirmas e interinstitucionais. De fato, diferentemente do passado – quando as estratégias gerenciais, bem como as políticas governamentais, estavam focadas em nível da empresa ou do setor – hoje, devido à enorme pressão que vêm sofrendo para responder rapidamente ao mercado, as empresas já não podem agir isoladamente. (CASAROTO, 2000).

Uma nova tendência que vêm solidificando-se no processo de reestruturação industrial é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, assim como para os chamados países emergentes ou de economias em desenvolvimento. (AMATO, 2000).

Quanto a uma definição ou conceito ideal para o tamanho que a empresa deve ter para competir, não existe, pois há o medo de menosprezar fontes latentes de concorrência que possam, algum dia, ameaçar a indústria. Qualquer definição de uma indústria é essencialmente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar na indústria, e entre as empresas existentes e os fornecedores compradores. (PORTER, 1989).

O crescimento promove dinamismo econômico e considerável progresso social, porém, a orientação qualitativa do desenvolvimento pode evitar o aumento das vulnerabilidades locais/regionais, os desequilíbrios e as assimetrias, que no futuro poderão

gerar tensões e rupturas no equilíbrio social, quebrando a sustentabilidade do processo de desenvolvimento. (AMATO NETO, 2000).

3 INOVAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR CALÇADISTA

No que se refere à introdução de máquinas ao processo produtivo de calçado, os primeiros vestígios de inovação ocorrem ainda no século passado, como observa Ruas (1985, p.36):

> as primeiras máquinas incorporadas no ramo, são adaptações da máquina de costura têxtil, as máquinas de Blake (1858) que tornaram mecanizadas as tarefas ligadas ao pesposto (costura do couro). Posteriormente (1878), desenvolveu-se um novo processo para montagem, o processo Goodyear Welt. No mesmo período, a indústria de calçados incorporava a utilização da energia não humana, principalmente através do emprego de energia hidráulica e a vapor.

Posteriormente a esses fatos, podemos ressaltar que não ocorrem grandes transformações, apenas adaptações ou melhoramentos. Uma exceção são as "esteiras transportadoras, que passaram a integrar certos setores da fábrica, como montagem e o acabamento. As esteiras a medida que integram os postos de trabalho num mesmo setor, evitam o deslocamento da força de trabalho" fazendo com que o trabalho seja concentrado em um único lugar e a fábrica adota o estilo das linhas de montagem. (RUAS, 1985).

Portanto, a tecnologia no setor calçadista desenvolveu-se de forma lenta e de maneira pontual, ou seja, existem setores com máquinas modernas e outros em que ainda existe a presença de máquinas manuais, onde não são dispensadas as habilidades do trabalhador.

> Esta tendência pode ser observada em um trabalho realizado pela SCT/RS e SEBRAE/RS (1992, p.74) e mostra que no Brasil, porem, a tendência à difusão da automação microeletrônica na produção de calçados tem se apresentado como processo lento e parcial. São raras as iniciativas voltadas para sistemas integrados ou outras mais amplas de automação, o que faz da eletromecânica a base técnica ainda predominante nos equipamentos da indústria de calçados.

Assim como as inovações, também a difusão tecnológica ocorre de forma parcial e localizada como podemos observar que de "qualquer forma, o que caracteriza a difusão da inovação na indústria de calçados, da mesma maneira que outros setores da tecnologia madura, é o desenvolvimento tecnológico do tipo incremental, ou seja, pequenos avanços localizados, em termos de processo e/ou de produto". (SCT/RS e SEBRAE/RS, 1992, p.73).

Outro fator que também limita a difusão tecnológica é o tamanho da empresa, conforme explicita Ruas *apud* Prochinik (1991, p.08) que:

> o nível de controle do processo de trabalho e de mecanização é proporcional ao tamanho das empresas e o nível de participação do trabalho qualificado é inversamente proporcional ao porte. Nas empresas menores,

> os lotes de produção são menores e as máquinas são piores. Por estas razões nas empresas menores, comparativamente as maiores, o trabalho é mais qualificado, menos parcelizado, menos mecanizado e o trabalhador detém maior controle sobre as suas tarefas.

Embora, muitas empresas utilizem máquinas com base na microeletrônica, principalmente nos setores de corte, costura e bordado, pode-se dizer isto que não acontece de forma generalizada no setor, devido ao custo do investimento, já que as empresas são em sua maioria de pequeno e médio-porte.

Até o final da década de 70, o setor coureiro-calçadista, esteve atrelado aos modelos forditas/tayloristas de organização que foram ficando ultrapassados devido a sua rigidez e, como vimos anteriormente o setor não suporta sistemas rígidos. Portanto, a partir da década de 80 começou a despertar o interesse e serem adotados sistemas mais flexíveis.

Em seu trabalho, Prochinik (1991) constatou que técnicas organizacionais geralmente apresentam resultados significativos. E, que há maior dispersão e difusão de tecnologia nas técnicas relacionadas com o controle de qualidade do que com o controle de fluxo de produção – *Just-in-time* e Tecnologia de grupo.

As empresas do setor têm investido de forma significativa em programas de controle de qualidade e os resultados em alguns casos são surpreendentes, como em uma empresa que adotou o sistema de Qualidade Total, na qual em "18 meses livrou-se de esteiras com até 45 metros de comprimento, reduziu de mês a um dia o tempo de estoque de materiais entre corte e montagem, processo onde o giro do produto também declinou em cerca de uma hora..., diminuiu em 30% o retrabalho e extinguiu sua seção de concertos". (TECNOCOURO, 1993, p. 18).

4 O SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DE NOVA ESPERANÇA DO SUL

Os dados disponíveis para a realização desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas feita aos proprietários das empresas do setor coureiro-calçadista do município de Nova Esperança do Sul, no ano de 2004, resultando na seguinte análise: seis tem mais de 10 anos de atividade, o que equivale a 43% das entrevistadas, 29% tem entre 5 e 10 anos de atividades, 21% estão no mercado entre 1 e 3 anos.

As empresas com maior tempo no mercado fizeram algumas contratações, mas ao longo do tempo reduziram seu quadro de funcionários, todas, sem exceções. A partir de 1995 até a referida pesquisa, as empresas que já existiam, ou eram recentes nesta época, ficaram com menos funcionários. Das que foram abertas a partir de 1995 a maioria conservou seu quadro de funcionários. Pode-se perceber que há baixa rotatividade de pessoal.

Em 64% das empresas entrevistadas, a faixa etária dos funcionários varia entre 30 e 40. Estes colaboradores têm como escolaridade média, ensino fundamental incompleto, isso ocorre em onze empresas, o restante possui o ensino fundamental completo. Sete empresas responderam que não houve nenhuma reestruturação formal, quatro se reestruturaram devido às exigências do mercado as demais não puderam verificar quando e porque sofreram algum tipo de reestruturação. Dessas, 100% passaram por alterações em todos os setores.

Quanto ao processo de qualificação dos funcionários, 21% das empresas proporcionaram aos colaboradores algum tipo de qualificação, todos de nível operacional. Pode-se observar que esses funcionários reagiram de forma positiva, não mudando seu comportamento dentro da organização.

As empresas foram se adaptando ao longo do tempo, isso inclui a produção de novos produtos como também deixar de produzirem outros. Atualmente a produção dessas empresas está disposta da seguinte forma:

TABELA 1 - PRINCIPAIS PRODUTOS PRODUZIDOS

	Artigo para selaria	Botas fem/masc	Chinelos/ sandálias	Sapatos	Cintos/ guaiacas	Produtos terceirizados
Eram produzidos antes de 1995	7%	50%	35%		14%	-
Produzidos atualmente a partir de 1995	28%	43%	21%	7%	28%	28%

Fonte: Elaborado pelos autores

A maior parte da matéria-prima é comprada na região (próprio estado) representando 64%, em segundo lugar com 36% aparecem outros estados e 21% das compras são feitas na própria cidade (empresas que prestam serviços terceirizados).

Os produtos são divulgados através da Internet ou em rodeios pelo estado e país, isso acontece em 71% dos casos, as demais empresas fazem a divulgação por meio de rádios AM/FM, Jornais e representantes.

Todas as empresas têm capital próprio, apesar de uma delas também pagar financiamento em bancos. Os funcionários não são comissionados e todas as empresas consultadas possuem gestão familiar. A maior parte dos proprietários acreditam que a qualidade é a principal característica utilizada na estratégia da empresa. Seus principais competidores estão na região e isso é possível identificar através do preço aplicado pelos concorrentes, que por produzirem em maior quantidade e possuírem outras facilidades praticam um preço abaixo dos praticados pelos

empresários de Nova Esperança do Sul. O faturamento é maior, hoje, em 64% das empresas, isso deve-se às adequações pelas quais elas passaram.

Quanto à qualificação técnica dos proprietários, 71% já trabalhavam no setor coureiro-calçadista, 57% participaram de cursos voltados para a área de abrangência de seus negócios. A maioria destes não procura aperfeiçoamento, implicando, assim, para que se tornem obsoletos. Apenas 78% das empresas têm alguma perspectiva de crescimento para os seus negócios, a maioria acredita que para melhorar o setor seria necessária uma maior facilidade na hora de comprar a matéria-prima, 29% responderam que falta incentivo público e 14% colocaram que seria melhor se houvesse uma diminuição da carga tributária.

5 CONCLUSÃO

Verificou-se, por meio da análise dos dados, que apesar das empresas faturarem mais, atualmente, elas passam por muitas dificuldades. A aquisição da matéria-prima, que por vir de outras cidades torna o custo muito mais alto, a obtenção de capital nos bancos onde o juro é alto e exigem muitas garantias, e o acesso aos mercados, são os principais problemas enfrentados por essas empresas. Observa-se que não existem políticas públicas ou qualquer outro tipo de auxílio por meio da prefeitura da cidade.

O treinamento proporcionado aos colaboradores é pouco, em vista de todo o avanço da tecnologia. Os gestores não são qualificados, não tem conhecimento sobre gestão e administram suas empresas de forma muito empírica, uma das principais características da administração familiar em pequenas empresas.

Com os recursos que possuem, as empresas vão se adaptando aos poucos a nova realidade do mercado. É de extrema

importância ressaltar que muitas empresas do setor encerraram suas atividades por não conseguirem acompanhar o novo momento econômico em que se encontravam.

Acredita-se que a formação de uma rede ou cooperativa, entre essas empresas, seria uma boa alternativa. Com a formação de uma cooperativa seria possível todos trabalharem em prol de um objetivo comum, buscando conhecer suas responsabilidades como associados. Como vantagem econômica, poderiam comprar um volume maior de matéria-prima o que tornaria mais baixo o custo dos produtos. Alternativa ideal para tornar, novamente, Nova Esperança do Sul um centro coureiro-calçadista forte e consolidado.

Através da pesquisa pode-se conhecer a situação atual das empresas, as alternativas que as mesmas vêm adotando para a sobrevivência no competitivo mercado atual como, também, conhecer como vêm se dando a expansão do setor no município de Nova Esperança do Sul.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas,1999.

CHESAIS, F. **A mundialização financeira:** Gênese, custus e risco. São Paulo: Xamã,1998.

FOGOLARI, E. **Reestruturação produtiva implicações nas relações de trabalho**. Erechim: Elbra,1998.

GARAY, Â. B. S. **Reestruturação produtiva e desafios de qualificação**: algumas considerações críticas. READ. Revista Eletrônica de Administração, 1998.

GIL, A. C. G. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER J. G et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books,1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCHINK, V. **Flexibilidade espúria***:* modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

RUAS, R. L. **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho***:* condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre: FEE, 1985.

A BUSCA DA FLEXIBILIDADE: o ciclo de vida e a gestão de pessoas

Simone Bochi Dorneles[1]
Alice Maria Martins Rebelo[2]
Daiane Aires Machado[3]
Lívia Rodrigues Loureiro[4]

RESUMO

O presente artigo objetiva identificar evidências de congruência entre estágios do ciclo de vida e políticas de gestão de pessoas. A verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos. O universo de pesquisa foi composto de seis organizações existentes no setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS (sendo cinco filiais e uma matriz), o estudo foi realizado em quatro delas devido à restrições das demais em fornecer informações necessárias. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários aplicados aos gerentes das empresas.

[1] Mestre em Administração pela UFSC, professora do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[2] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[3] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[4] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago

Palavras-chave: Ciclo de Vida, Gestão de Pessoas e Flexibilidade

ABSTRACT

The present article aims at identifying evidences of congruence among life cycle stages and people management policies. The empiric verification has been carried out through multiple case studies. The universe of the research has been comprised by six existent organizations in furniture and electro-electronic sector in Santiago city (five branch offices and one head office).The study was carried out in four of those due to restrictions of the others to give out the necessary information. The instruments of data collection used were two questionnaires applied to the managers of the companies.

Key-words: Life cycle, People management, Flexibility

1 INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas abertos que podem ser equiparados a seres vivos, nascem, crescem, envelhecem (ADIZES,1990). A este conceito dá-se o nome de ciclo de vida organizacional. Esta abordagem é importante, pois a fase em que uma organização se encontra no ciclo pode nos dar informações valiosas sobre sua estrutura e o modo como são geridas. Este campo de estudos, embora não seja recente, ainda carece de comprovação empírica. Estudos desenvolvidos por Greiner (1972) e Quin e Cameron (1983) contribuíram com a elaboração das diferentes características e processos apresentados pelas

organizações nos diferentes estágios do ciclo de vida propostos por eles. No Brasil, destaca-se o estudo desenvolvido por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que tem sido amplamente utilizado como referência de estudos desta natureza. O modelo dos autores sistematiza o Ciclo de vida nos estágios: empreendimento, formalização e flexibilização.

Analisar como se configuram as práticas de gestão de pessoas nos diferentes estágios é uma derivação do estudo do ciclo de vida das organizações. Parte da expectativa de encontrar uma congruência entre as políticas de gestão de pessoas e as características estruturais das organizações. Ulrich (2000) apresenta um estudo onde foi analisado o desempenho financeiro com as práticas de gestão de pessoas, mostrando uma correlação positiva em vários setores. Buscar uma correlação entre políticas de gestão de pessoas e ciclo de vida das organizações caracteriza-se como uma abordagem inovadora nas áreas estudadas. A relação da gestão de pessoas com o ciclo de vida é de extrema relevância, pois as pessoas são cruciais para o desenvolvimento e a evolução de qualquer organização e o modo como agem na organização é que faz a diferença entre uma organização bem sucedida ou não. Como aborda Kanter *apud* Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p.77), "as organizações precisam aumentar a flexibilidade e a agilidade dos processos, o que pode ser feito por meio da redução de níveis hierárquicos, criando sistemas de apoio à decisão e multiplicando competências e habilidades, entre outros. Deste modo, a gestão de pessoas deve ser considerada vital para as organizações".

Tendo esses aspectos em vista, o presente artigo tem por objetivo identificar as evidências de congruência entre os estágios do ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas, partindo do seguinte questionamento: empresas que se encontraram em estágios mais evoluídos do ciclo de vida apresentam políticas mais inovadoras de gestão de pessoas? Para buscar estas evidências estudou-se empresas do setor de eletro-eletrônicos do município de Santiago/RS.

O desenvolvimento do artigo encontra-se estruturado da seguinte forma, inicia-se apresentando o referencial teórico que serviu como base para o estudo, o qual aborda os dois temas centrais, ciclo de vida das organizações e gestão de pessoas, incluindo os quadros referenciais utilizados na pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a metodologia seguida no estudo, a análise dos dados, apresentada por empresa, a discussão dos resultados e as considerações finais.

2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O estudo do ciclo de vida organizacional é uma abordagem dinâmica das organizações, uma forma útil de se pensar em crescimento e modificações organizacionais. 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. Os estudos sobre ciclo de vida têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações, visando 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. (MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO, 1998).

É importante ressaltar, como lembram esses autores e Adizes (1990), que as etapas não se relacionam à idade cronológica da organização. Kimberly *apud* Machado-da-Silva et. al. (1998, p.82) "afirma que o tempo não interfere na determinação das fases do ciclo de vida. O tempo cronológico e o organizacional não são necessariamente os mesmos". As organizações geralmente têm

ritmos e ciclos que são bastante independentes de suas idades cronológicas. Quinn e Cameron (1983) salientam que as mudanças de estágios no ciclo de vida das organizações parecem ocorrer com maior rapidez nas organizações mais jovens do que nas organizações mais velhas e estabilizadas, motivo pelo qual focaram seus estudos nos primeiros estágios do ciclo.

Diferentes autores abordam o ciclo de vida com variados enfoques. Daft (1999) define um ciclo com quatro fases de evolução organizacional: estágio empresarial, de coletividade, de formalização e de elaboração. Adizes (1990) comenta que o ciclo de vida manifesta-se pela inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e estabelece dez fases de evolução da empresa que são: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. Greiner (1972) sugere um modelo de ciclo de vida baseado em fases de evolução e revolução. Dessa forma, define cinco estágios de evolução - criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração - e quatro estágios de revolução - crise de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia.

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 dos estágios.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIO EMPREENDIMENTO	ESTÁGIO FORMALIZAÇÃO	ESTÁGIO 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)

No modelo referencial, proposto não existe indicações ou desenvolvimento de pressupostos que defendam que a existência de estados híbridos signifique, necessariamente, ineficiências organizacionais. Estas podem representar situações de transição

que acompanham naturalmente o processo de desenvolvimento das organizações (FREITAS, COSTA e BARROSO, 2003).

3 GESTÃO DE PESSOAS

A prática de gestão de pessoas como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoal, há muito tempo está superada. (LUCENA, 1991). Muitas empresas, assim como os profissionais de gestão de pessoas evoluíram desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir a legislação, até a postura atual de que estes profissionais constituem o principal ativo de uma organização, passando pela concepção intermediária que considera a responsabilidade primária pelo planejamento e desenvolvimento das pessoas e pelo adequado aproveitamento de seu potencial como responsabilidades de Recursos Humanos (RH). O papel da gestão de pessoas assume na flexibilização as características de área prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização, tendo em vista responder, com qualidade e pontualidade, às necessidade gerenciais.

A administração estratégica de pessoas acontece quando este departamento alinha suas funções aos objetivos estratégicos da organização para favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. (DAVEL e VERGARA, 2001). Tachizawa, Paradela e Fortuna (2001) complementam o conceito dizendo que a gestão estratégica de pessoas é um processo de decisão antecipado sobre as condições necessárias para que a organização atinja seus propósitos dentro de um planejamento global.

A gestão de pessoas acontece nas organizações em processos, como sugere Dutra (2002), sendo os principais: movimentação (captação, transferências e promoções),

desenvolvimento (capacitação, carreira e desempenho) e valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades).

Chiavenato (1998) apresenta a seguinte classificação dos subsistemas de Recursos Humanos: subsistema de provisão - são os processos responsáveis pelos insumos humanos que envolvem todas as atividades relacionadas com planejamento de Recursos Humanos, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Milkovich (2000) comenta que à medida que as decisões sobre o provimento interno servem tanto como recompensas aos empregados e como estratégias para maximizar o valor do pessoal, elas têm importantes efeitos sobre sua qualidade; subsistema de aplicação – os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos dos novos membros na organização, envolve atividades como o desenho do cargo a ser desempenhado e avaliação do desempenho no cargo; subsistema de manutenção – a manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação salarial, de benefícios sociais e de higiene e segurança no trabalho. Segundo Marras (2000), os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, segundo a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho; subsistema de treinamento e desenvolvimento – quando uma organização busca o treinamento de seus colaboradores, ela visa adaptar esse indivíduo para determinado cargo. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa, do ambiente, e desenvolvimento das habilidades. O desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade da organização à mudança,

para ficar clara a idéia de desenvolvimento organizacional é preciso que se conheça alguns destes conceitos como: organização, cultura organizacional, mudança organizacional, necessidade de contínua adaptação, interação organização e ambiente, indivíduo e organização, os objetivos individuais e os organizacionais; subsistema de monitoração – permite que as diversas partes da organização possam assumir adequadamente suas responsabilidades de linha em relação aos colaboradores. Esse subsistema envolve atividades como: Sistemas de informações de RH, Banco de dados, auditoria de RH. Alguns autores passaram a tratar da avaliação de desempenho como parte deste subsistema.

Existem abordagens contemporâneas sobre Gestão de Pessoas onde destacam-se processos inovadores como gestão por habilidades e competências, Resende (2002) ao tratar da remuneração aborda que os critérios ainda predominantes de diferenciação salarial (assiduidade, dedicação, tempo de casa, pontualidade, etc.) não garantem que as pessoas terão melhor desempenho ou que agregarão maior valor à organização a longo prazo. Nesta mesma linha, Urlich (2000) sugere que a área de RH deve estar voltada para agregar valor ao negócio da organização, preocupando-se mais com resultados do que com processos.

Uma significativa contribuição nesta perspectiva é o trabalho de Albuquerque (1999), o autor realizou um estudo sobre estratégias de RH e competitividade traçando um comparativo das concepções tradicionais e conservadoras. No estudo o autor defende que deve haver congruência entre as práticas de gestão de pessoas, a estrutura organizacional e as relações de trabalho. O quadro (quadro 2) apresenta uma adaptação do trabalho de Albuquerque, abordando as políticas de gestão de pessoas na antiga e na nova concepção, que seriam, respectivamente, as fases de formalização e flexibilização, além de uma proposição de uma configuração da fase de empreendimento, realizada pelas autoras.

QUADRO 2 - CONCEPÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS.

MODELO CARACTERÍSTICAS	(empreendimento)	ANTIGA CONCEPÇÃO (formalização)	NOVA CONCEPÇÃO (flexibilização)
Política de emprego (Recrutamento e Seleção)	Foco na pessoa, emprego por tempo indeterminado	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego em longo prazo.
Política de contratação (Descrição de Cargos)	Contrata com base em amizades. Não há descrição de cargos.	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos. Os cargos encontram-se descritos	Contrata para uma carreira longa na empresa. Descrição das competências necessárias ao ocupante do cargo.
Política de treinamento	Cursos são com base na oferta do mercado visando suprir as lacunas no desempenho sem preocupação com o desenvolvimento humano.	Visa ao aumento do desempenho na função atual. Treinamento definido com base no levantamento de necessidades. Fraca preocupação com o desenvolvimento	Visa a preparar o empregado para as funções futuras alinhado ao planejamento estratégico. Preocupação com o desenvolvimento humano.
Políticas de carreiras (Avaliação de Desempenho e Potencial)	Não existe carreiras estruturadas. A avaliação de desempenho é informal, quando ocorre.	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. Avaliação de desempenho formal.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Gestão de desempenho e competência.
Política de Remuneração	Com base na negociação sindical e mercado. Oferece benefícios legais.	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Oferece benefícios espontâneos e fixos.	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Benefícios espontâneos e flexíveis.

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1999, p. 225)

O estudo utilizou como modelo para a análise da área de RH o quadro desenvolvido por Albuquerque sem realizar alterações na proposição do autor, como o mesmo não aboradava a fase de empreendimento a mesma foi desenvolvida pelas autoras, a partir do estudo do referencial teórico sobre gestão de pessoas e ciclo de vida.

4 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Vergara (2000), expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também expor correlação entre variáveis. O presente estudo visa descrever a forma como estão estruturadas as organizações e suas políticas de gestão de pessoas. O trabalho de verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos. As empresas foram classificadas de acordo com o modelo referencial, em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional e a partir daí analisando as práticas de Gestão de pessoas das mesmas. O universo de pesquisa foi composto de seis organizações existentes no setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS (sendo cinco filiais e uma matriz). A pesquisa foi realizada em quatro delas devido a restrições das duas restantes em fornecer as informações necessárias. Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram dois questionários do tipo estruturado aplicados aos gerentes das empresas. Um deles, abordando aspectos do ciclo de vida e, o outro, enfocando as práticas de gestão de pessoas. Como técnica secundária de coleta de dados foi utilizada a entrevista com os dirigentes e alguns funcionários para suprimento de informações adicionais. Os dados coletados foram sistematizados por meio de tabelas que permitiram traçar um comparativo entre as características estruturais das

organizações e as políticas de gestão de pessoas utilizadas por elas.

As categorias são empregadas com o objetivo de obter-se classificações, como aborda Minayo (1994). Geralmente envolve elementos que apresentam características comuns e está ligada à idéia de classe ou série. A autora salienta que as categorias podem ser estabelecidas antes da fase exploratória do trabalho, a partir do referencial teórico, pois elas têm a característica de serem mais abrangentes e amplas. Para definição das categorias de estudo utilizou-se o quadro referencial para estudo do ciclo de vida proposto por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998). Quanto às categorias estudadas para análise das políticas de gestão de pessoas elaborou-se um modelo partindo do estudo de Albuquerque (1998), os quadros foram apresentados junto ao referencial teórico do artigo.

5 RESULTADOS

Visando uma melhor clareza na apresentação dos resultados, optou-se por apresentá-los separadamente, os nomes das empresas foram omitidos como uma forma de preservar a imagem das mesmas.

5.1 Situação da empresa A

5.1.1 Ciclo de Vida

A empresa apresenta estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados, ou seja, os processos

de trabalho e comportamento bem como as normas e/ou procedimentos que devem ser seguidos por todos são padronizados e registrados em manuais formalizados. O planejamento é sistemático e o tempo aproximado para o qual a empresa planeja é de um ano, visando atender aos objetivos de lucro, bem como atender as necessidades dos consumidores. As estratégias utilizadas pela organização são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes. As estratégias organizacionais são definidas enfocando a busca de diferentes produtos e novos mercados. As características encontradas na empresa **A** denotam que ela encontra-se em um estágio híbrido de formalização e empreendimento.

5.1.2 Gestão de pessoas

A política de emprego adotada pela empresa **A** é realizada com base em recomendações de conhecidos e seleciona através de entrevistas e testes psicológicos. Para cargos de confiança, utiliza recrutamento interno. A política de contratação na empresa é baseada na informalidade, pois o escopo dos colaboradores é definido pelo gerente. O treinamento tem enfoque operacional e é feito semestralmente, porém, apenas para gerentes. A base dos treinamentos é o levantamento das necessidades, que visam ao aumento do desempenho na função atual, sem preocupação com o desenvolvimento humano. Os salários são definidos pelo valor do cargo, a organização utiliza também remuneração variável. Quanto aos benefícios, oferece previdência privada e auxílio educacional, além do plano de saúde e do vale alimentação. A avaliação de desempenho é informal, realizada apenas durante o período de experiência. Com base no exposto classificou-se a empresa **A** como empreendimento tendendo a formalização.

5.2 Situação da empresa B

5.2.1 Ciclo de vida

A empresa **B** possui estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático para o período de um ano, visando atender aos objetivos de lucro da empresa, bem como atender as necessidades dos consumidores. As estratégias são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes. As estratégias organizacionais são definidas visando a busca diferentes de produtos e novos mercados. As informações gerenciais são centralizadas, utilizadas somente pelas gerências, sendo que os funcionários têm acesso somente ao cadastro de clientes, ao serviço de atendimento ao cliente e ao controle de estoques. A organização apresenta relacionamento estável com o ambiente externo, procurando acompanhar as mudanças, adequando-se ao ambiente. Concluiu-se que a empresa **B** encontra-se no estágio de Formalização do Ciclo de Vida Organizacional.

5.2.2 Gestão de pessoas

A política de emprego adotada pela empresa **B** caracteriza-se no recrutamento pela divulgação em veículo de massa (rádio) e na seleção pelos testes de conhecimento e entrevistas. Para os cargos de confiança busca em seus colaboradores, o preenchimento das vagas. O escopo dos colaboradores é definido, assim como

na empresa **A**, informalmente, pelo gerente, caracterizando novamente a informalidade. O treinamento é feito para todos os colaboradores a partir do levantamento de necessidades, sendo que este é voltado para o nível operacional, visando, assim, como na empresa **A,** o aumento do desempenho da função atual. O salário é definido através da comparação com o mercado. Não há remuneração variável, e proporcionam benefícios básicos caracterizando estágio de empreendimento. A avaliação de desempenho é feita informalmente, apenas no fim do período de experiência. Avaliou-se com base nas características apresentadas que a empresa B encontra-se no estágio de empreendimento com algumas políticas típicas do estágio de formalização.

5.3 Situação da empresa C

5.3.1 Ciclo de vida

A empresa **C** possui, da mesma forma que as empresas anteriores, estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático e o tempo aproximado para o qual a empresa faz seu planejamento é para um ano. As estratégias são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar a participação no mercado e o número de clientes, visando a manutenção dos mercados já conquistados e a redução de custos para a sobrevivência. As informações gerenciais são predominantemente descentralizadas, utilizando sistemas de informações gerenciais, acessível a todos os funcionários da organização, sendo que os mesmos têm acesso a controle de estoques, cadastro de clientes, informações contábeis e serviço de atendimento ao cliente. A organização apresenta

relacionamento estável com o ambiente externo, procurando acompanhar as mudanças do ambiente, portanto, a empresa **C** encontra-se no estágio de Formalização do Ciclo de Vida Organizacional.

5.3.2 Gestão de pessoas

A política de emprego da empresa **C**, assim como a empresa **B**, realiza-se por meio da divulgação em veículo de massa (jornal) para o recrutamento de pessoas, a seleção dos candidatos ocorre com base na comparação com o perfil do cargo, através de entrevista e análise de currículo. A exemplo das demais organizações, utiliza recrutamento interno para os cargos de confiança. Há um escopo formal delineado pelo gerente de pessoas como na antiga concepção. O treinamento é trimestral com todos os colaboradores, isso se dá através de levantamento de necessidades, tendo foco operacional. A remuneração é definida tendo como base o valor do cargo, com remuneração variável, sendo o plano de saúde o único benefício oferecido. A organização não realiza avaliação de desempenho nem de potencial. A forma como estão delineadas as políticas de gestão de pessoas da organização **C** permite concluir que a empresa encontra-se na fase de formalização.

5.4 Situação da empresa D

5.4.1 Ciclo de vida

A empresa D possui estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático de longo prazo, objetivando atender as necessidades dos consumidores. As estratégias são de diversificação e domínio em relação ao mercado, tendo como objetivos: aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, buscar novos mercados e introduzir novos produtos no mercado já conquistado. As informações gerenciais são predominantemente descentralizadas, apresentando relacionamento estável com o ambiente externo, procurando antecipar-se às mudanças do ambiente, trabalhando com previsões e com planejamento a médio e longo prazo de suas ações. Concluiu-se que a empresa **D** encontra-se no estágio de Flexibilização do Ciclo de Vida Organizacional, contudo, Flexibilização inicial, sendo a única empresa estudada a estar neste estágio.

5.4.2 Gestão de pessoas

Para o recrutamento das pessoas a empresa divulga suas vagas em veículo de massa (rádio). A organização possui sistematizadas as descrições dos cargos existentes buscando selecionar o perfil adequado para o cargo através de testes psicológicos e entrevistas. É feito um treinamento mensal, priorizando o enfoque operacional; o salário é calculado com base no valor do cargo contando com remuneração variável e benefícios,

incluindo 15º salário. A avaliação de desempenho, apesar de informal, é feita de forma contínua. Com base no exposto classificou-se a empresa **D** como formalização quanto as políticas de gestão de pessoas.

Analisando-se as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas empresas, constatou-se que nenhuma delas apresenta características da nova concepção (Flexibilização), a maioria das empresas possui práticas associadas concepção antiga proposta por Albuquerque (1998). Pode-se observar que no caso da empresa **A** existe congruência entre o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra e as políticas de Gestão de pessoas. A organização encontra-se em um estágio híbrido de Empreendimento e formalização, quanto as políticas de gestão de pessoas pode-se classificá-la da mesma forma, pois as políticas de contratação, treinamento e de carreiras são incipientes.

6 CONCLUSÃO

O estudo partiu da busca de evidências de uma correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Procurou-se analisar como se configuram as políticas de gestão de pessoas nos diferentes estágios do ciclo. Observou-se que em uma das organizações estudadas no caso da empresa **A**, houve congruência entre o estágio no ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas. A organização caracterizou-se pelo estágio híbrido de empreendimento e formalização, apresentado políticas de gestão de pessoas características do empreendimento, como por exemplo, política de emprego com foco na pessoa e avaliação informal de desempenho. Contudo, o mesmo não foi observado nas demais organizações estudadas. Um elemento que pode ter contribuído é

o tipo de estrutura organizacional é a forma como as regras e procedimentos são institucionalizados na organização, pois as quatro empresas analisadas possuem estrutura organizacional funcional e regras e procedimentos institucionalizados.

No que se refere ao tipo de estratégias adotadas pelas empresas, constatou-se que três das quatro empresas utilizam estratégias de estabilidade e eficiência, tendo como objetivo principal aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, apenas uma organização utiliza estratégias de diversificação e domínio em relação ao mercado, objetivando não só aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, como também buscando novos mercados e introduzir novos produtos no mercado já conquistado.

Com relação à gestão de pessoas, verificou-se que nenhuma das organizações analisadas apresenta características da nova concepção (Flexibilização), todas possuem práticas associadas à antiga concepção proposta por Albuquerque (1998).

A empresa **D** encontra-se no estágio de flexibilização inicial no ciclo de vida e no estágio de formalização quanto as políticas de gestão de pessoas, indicando baixa congruência entre ambos. O fato de a empresa **D** apresentar mais características de formalização em Gestão de Pessoas deve-se ao fato de que ela possui uma estrutura organizacional funcional e as regras e procedimentos serem institucionalizadas, o que caracteriza o estágio de formalização nos aspectos que afetam as pessoas mais diretamente. A organização apresenta traços de flexibilidade no planejamento, no tipo de estratégia e nas informações gerenciais, elementos que não afetam de forma direta as pessoas, o que pode explicar a não congruência entre o estágio do ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas.

O mesmo observou-se nas empresas **B** e **C** que também apresentaram fortes características de formalização em Gestão de

Pessoas, possuindo estrutura funcional e regras e procedimentos institucionalizados.

Os resultados não se mostraram conclusivos devido ao fato de o estudo ter sido realizado com as filiais, pois os gerentes nem sempre apresentavam segurança quanto às políticas praticadas pela matriz. Outra limitação apresentada pelo estudo foi quanto a complexidade das organizações estudadas, possivelmente organizações mais estruturadas possibilitariam uma análise mais aprimorada das políticas de gestão de pessoas, conduzindo a conclusões mais claras quanto aos aspectos estudados.

Contudo, 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, bem como atualizar suas práticas de gestão de pessoas.

Sugere-se que o estudo seja realizado em uma organização de forma mais aprofundada, permitindo, assim, uma análise mais criteriosa dos pontos congruentes e incongruentes entre os estágios do ciclo e as políticas de Gestão de pessoas.

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.

ALBUQUERQUE, L. G. de. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Administração contemporânea**:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, K.; DELAGNELLO, E. H. **Gestão de pessoas:** um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? um estudo de caso. ENANPAD. São Paulo: Atibaia, 2003.

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

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.**Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas**.** São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, A. A. F. de; COSTA, F. J. da; BARROSO, H. C. M. 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.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Clóvis L. da S.; 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.

MACHADO, D.; DORNELES, S. B. Ciclo de vida**:** uma análise das empresas de varejo do município de Santiago/ RS que atuam no setor de móveis e eletroeletrônicos. **Revista de Administração.** Frederico Westphalen, v. 3, n 5, p.35-57, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAN, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade**.** 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effetiveness: some preliminary evidence**. Management Science**. v.29, n.1, p.33-51, 1983

URLICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

WOOD Jr, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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.