REVISTA DE

Administração

Publicação Semestral - Ano V - Nº 10 - 2007



- SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO
- O PAPEL DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA EXPOSIÇÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE CONSTRUIR-RS
- AGRICULTURA ORGÂNICA: INFLUÊNCIAS DAS RELAÇÕES COM O MERCADO NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DOS AGRICULTORES
- MODELO INTEGRADO DE ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Administração & Comex

EDITORA DA URI

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitor
Bruno Ademar Mentges
Pró- Reitora de Ensino
Helena Confortin
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Sandro Rogério Vargas Ustra
Pró-Reitor de Administração
Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen
Diretor Geral
César Luís Pinheiro
Diretora Acadêmica
Edite Maria Sudbrack
Diretor Administrativo
Nestor Henrique De Cesaro
Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Lauro Paulo Mazzutti
Coordenação dos Cursos
Administração: **Fernando Panno**
Administração Habilitação Comércio Exterior: **Roberto Vilmar Satur**

Campus de Erechim
Diretor Geral
Luiz Mário Spinelli
Diretora Acadêmica
Arnaldo Nogaro
Diretor Administrativo
Paulo José Sponchiado

Campus de Santo Ângelo
Diretor Geral
Gilberto Pacheco
Diretora Acadêmica
Dinalva Agissé Alves de Souza
Diretor Administrativo
Rosane Maria Seibert

Campus de Santiago
Diretor Geral
Clovis Fernando Bem Brum
Diretora Acadêmica
Maria Saléti Reolon
Diretor Administrativo
Francisco de Assis Górski

Campus de São Luiz Gonzaga
Diretora Geral
Sonia Regina Bressan Vieira

Campus de Cerro Largo
Diretora Geral
Marlene Teresinha Trott

EDITORA URI

Presidente
Denise Almeida Silva

Conselho Editorial da Revista de Administração

Coordenação
Marcos Hivan Petter Machado (URI - UNOESC)

Membros
Adelar Markoski (URI - UNOESC)
Adroaldo Lazzarotto (UNISINOS)
Alexandre Marino Costa (UFSC)
Ana Claudia Padilha (UPF)
Antônio José Grison (UNIJUI)
Dieter Siedenberg (UNIJUI - UNISC)
Fernando Panno (URI)
Ivone José Scapin (URI)
Milton Luis Wittmann (UFSM - UNISC)
Nestor Henrique De Cesaro (URI)
Paulo Ortiz da Rocha Aragão (UFPB - UFCG)
Roberto Vilmar Satur (URI)
Samba Sané (URI - INEP, Guiné Bissau)

Organização da Revista
Marcos Hivan Petter Machado (URI - UNOESC)
Lisiane Vincenzi (Acadêmica)

Grupo de Pesquisa
GPENSAR - Grupo de Pesquisas em Empresas, Negócios e Sustentabilidade no Ambiente Regional
Linhas de Pesquisa:
Desenvolvimento, Gestão e Organização
Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais
Coordenador
Adelar Markoski

Programa Pós Graduação
Programa Pós-Graduação *Latu Sensu* em Administração

Revisão
Metodológica: Roberta Egert Loose
Lingüística -Língua Portuguesa - Wilson Cadoná
Língua Inglesa - Denise A. Silva
Capa/arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto gráfico e impressão: Pluma Gráfica Editora - Frederico Westphalen - RS

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-HABILITAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

Revista de Administração

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

EDITORA URI - UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN

R. Administração	Frederico Westphalen	v. 6	n. 10	p. 1-105	abril 2007

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

© Copyright 2002 - URI

Revista indexada no Qualis - Regional e Nacional B

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – Vol. 6, no. 10 (jun. 2007)- . -Frederico Westphalen : URI, 2002- .
v. ; 23 cm

Publicação Semestral
Descrição baseada em vol.6, n. 10 (jun. 2007).

ISSN 1677 – 9525

1. Administração – Periódico 2. Administração – Artigos
I. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
II. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

CDU 65(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527

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

URI - Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen:
Rua Assis Brasil, 709 - CEP 98400-000
Tel.: 55 3744-9200 - Fax: 55 3744-9265
E-mail: editora@fw.uri.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

SUMÁRIO

Apresentação 7

Prefácio 9

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO
Alessandra Zanatta, Cristiane Botezini Albarello, Nestor Henrique De Cesaro 11

O PAPEL DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA EXPOSIÇÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE CONSTRUIR-RS
Eduardo Prolo Seghesio, Oracélia Albiero De Cesaro, Rafael Odesio Damo 31

AGRICULTURA ORGÂNICA: INFLUÊNCIAS DAS RELAÇÕES COM O MERCADO NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DOS AGRICULTORES
Glauco Schultz 49

MODELO INTEGRADO DE ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Carine Maria Senger, Martinho Luis Kelm 73

Chamada de Artigos 101

APRESENTAÇÃO

"Somente podemos dar o que já é do outro".
Nesta estão as coisas que sempre foram suas."
Jorge Luiz Borges

A **Revista de Administração**, dos Cursos de Administração e Administração Comércio Exterior da URI, em sua 10ª Edição, coloca à disposição dos seus leitores, discussões de temáticas pontuadas a partir de diferentes olhares e realidades do nosso cotidiano acadêmico e empresarial.

Assim como nas edições anteriores, os artigos aqui apresentados são o resultado de um trabalho comprometido da comunidade acadêmica, dos cursos de Administração e Administração Comércio Exterior da URI - Campus de Frederico Westphalen.

Os textos dessa publicação buscam propiciar o diálogo entre autores e leitores, conduzindo a reflexões sobre teorias e sua aplicação na prática diária, bem como incitando a rever paradigmas na gestão organizacional.

Os resultados das pesquisas relatadas não poderiam ser mais atuais: "Sistemas de Informação nas empresas como ferramenta de apoio ao processo decisivo, bem como, a Tecnologia da Informação, mostram formar um processo conjunto para agregar valor aos serviços e buscar a satisfação dos clientes"; Como também, as "Redes Interorganizacionais discutem como o associativismo entre empresas de pequeno e médio porte, apresentado como alternativa estratégica em um mercado cada vez mais competitivo". Outro tema que tem grande relevância para nossa região é a agricultura, com o tema "Agricultura Orgânica, a

profissionalização dos agricultores e as principais modificações na conversão do sistema convencional para o orgânico".

Cabe ainda ressaltar o esforço dos analistas e colaboradores, da URI - Campus Frederico Westphalen que, através dos Cursos de Administração e Administração Comércio Exterior, empregam forças e recursos financeiros na manutenção e periodicidade desta importante revista.

Prof. Clóvis Quadros Hempel
Pró - Reitor de Administração da URI

PREFÁCIO

Os artigos aqui assinados abordam com intervenções exemplares em empresas da região, ao promover diagnósticos e indicar caminhos e soluções, para que os objetivos da Administração em geral sejam plenamente alcançados.

Os exemplos citados exercitam na prática as características básicas deste profissional que visa em última instância, planejar, organizar e conduzir organizações e negócios com a qualidade que a demanda regional, nacional e mundial cada dia exige mais.

Ao perseguir processos que levem à melhor tomada de decisões gerenciais, ao salientar o associativismo de micros e pequenas empresas em redes para uma melhor exposição e gestão de suas marcas, ao orientar a organização dos agricultores com vistas a uma melhor relação com o mercado, e, ao defender novas tecnologias de informação e modelos integrados de análise, como se observa nos artigos, contemplam-se os fins maiores da Administração e da Administração - Comércio Exterior.

A URI, através dos seus cursos, está sintonizada com o mundo e suas permanentes evoluções, mas orgulha-se de modo especial, em ouvir e diagnosticar as dificuldades regionais onde a Universidade está inserida, e, juntos, propugnar pelo desenvolvimento coletivo. E, sob este aspecto, os artigos aqui referidos, dão fundamental contribuição.

Bruno A Mentges
Reitor-URI

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO

Alessandra Zanatta [1]
Cristiane Botezini Albarello [2]
Nestor Henrique De Cesaro[3]

RESUMO

Este artigo resulta do relatório de conclusão do curso de administração, configurando estudo de caso em Sistemas de Informação, como ferramenta de apoio ao processo decisório. O objetivo principal foi analisar as atividades envolvidas no processo gerencial, considerando a estrutura existente, para propor um sistema de informação capaz de aprimorar a eficiência interna, maximizar informações no otimizar decisório. Na metodologia, descreveu-se um estudo de caso, através de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, sendo os dados provenientes da pesquisa informal, observação direta e análise documental, formatada na interpretação qualitativa. Para o desenvolvimento do trabalho foram analisadas as contribuições e as limitações do sistema existente. A

[1]Graduada em Administração na URI, campus de Frederico Westphalen.
[2]Graduada em Administração na URI, campus de Frederico Westphalen. Pós-graduada em Desenvolvimento Sustentável na URI, campus de Frederico Westphalen.
[3] Mestre em Administração, UFGRS. Professor da URI, Frederico Westphalen.

partir da análise, a proposta de novo sistema buscou suprir limitações, considerando como elementos importantes a qualidade e utilidade do sistema para o usuário e a integração dos subsistemas administrativos, para a agilidade das operações/transações corriqueiras, melhoria dos controles internos, para que as informações se convertam em decisões gerenciais estruturadas. Entretanto, ao passo que a tecnologia da informação constitui melhoria efetiva na gestão, é necessário que as pessoas envolvidas se adaptem, através de capacitação que permita não apenas uma correta alimentação e processamento de dados como interpretação das informações geradas, além de desenvolver a visão da responsabilidade, autoridade, comunicação e de decisão. A tecnologia e a empresa devem formar um processo conjunto para agregar valor aos serviços e buscar a satisfação dos clientes, já que estas evidenciam razão de ser.

Palavras-chave: Informação, Sistemas de informação, Processo decisório, Tecnologia da informação.

ABSTRACT

This article results from a final paper, written as one of the requirements for graduation in Administration. It is a case study in Information Systems, seen as a tool to support the decision-making process. The main objective is to analyze the activities involved in the management process, considering its present structure, so as to propose an information system that will improve internal efficiency and optimize the decision making process. A case study is described through descriptive, bibliographical research and field research. Data was obtained from informal research, direct observation and documentary analysis, subjected to qualitative interpretation. In the

sequence, contributions and limitations of the existing system were analyzed. As a result, a new system was proposed, having as it is goal supplying former system limitations. The quality and utility of the system for the user, and the integration of administrative subsystems were considered vital to speed current transactions and operations and to improve internal controls, so as to convert information into structuralized management decision. Information technology provides effective improvement in management; however, it is necessary that people be qualified in what concerns data feed and processing and in the interpretation of the data thus generated. Besides, personnel should develop a sense of responsibility, authority, communication and decision-making. The use of technology and qualified personnel must, together, join efforts to add value to the services offered and to search customer satisfaction, which is the reason of being of any business.

Key-Words: Information. Information systems. Decision making process. Information technology.

1 INTRODUÇÃO

O artigo evidencia um estudo de caso em Sistemas de Informação como ferramenta de apoio ao processo decisório.

A tecnologia da informação representa valiosa ferramenta que possibilita visualizar ameaças e oportunidades, proporcionando mudanças rápidas e dinamismo no processo decisório, visto que o ambiente empresarial, definido pelo avanço tecnológico e por um mercado cada vez mais competitivo, propõe às organizações, independente do porte ou ramo de atividade, formas de gestão mais eficazes.

Na empresa estudada há um sistema de informação, porém,

não orienta com eficácia o controle decisório. Como o negócio está em de fase de expansão, há necessidade de informações reais e precisas no que concerne aos setores: financeiro, de recursos humanos, de produção, de comercialização, de serviços e de controle de custos. Essas informações contribuirão para otimizar o processo de: planejar, organizar, dirigir e controlar, gerenciando recursos organizacionais com maior efetividade.

Com este propósito, buscou-se analisar as atividades imbricadas no processo gerencial, considerando a estrutura existente, a análise do sistema de informações atual e se propôs um novo sistema de informação para a empresa.

A proposta sugestionada envolve o comprometimento das pessoas no processo, possibilitando a adaptação a mudanças no sentido de trabalhar com um fluxo de informações mais organizado sobre o ambiente interno e externo essenciais no alcance de vantagem competitiva no mercado de atuação.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

A crescente globalização capitalista evidencia forte necessidade dos gestores tomarem decisões rápidas e precisas para expandir negócios ou mesmo manter-se no mercado. Para atingir metas centradas na promoção de resultados promissores a tecnologia da informação é ferramenta valiosa no processo decisório.

As decisões podem diferenciar-se pela complexidade e são classificadas por Daft, como **programadas** e **não programadas**.

> As decisões programadas (...) são bem estruturadas porque os critérios de desempenho normalmente são claros,

> informações adequadas sobre o desempenho atual estão disponíveis, as alternativas são facilmente especificadas e existe uma certeza relativa segundo a qual a alternativa escolhida será bem sucedida. As decisões não-programadas são recentes e mal definidas e não existem procedimentos para resolver o problema. Elas são usadas quando uma organização não percebeu antes um determinado problema e pode não saber como reagir (DAFT, 1997, p.263).

Muitos são os desafios, dentre eles, a necessidade de programar informações que proporcionem aos usuários o suporte necessário nas decisões corriqueiras e estratégicas, sendo crucial estar atendo a inovações em processos gerenciais.

Dessa forma, Shimizu (2001) apresenta fatores como contributivos no processo decisório: responsabilidade perante leis e penalidades; especialização baseada em conhecimentos teóricos e práticos; coordenação, para transmitir as ordens que devem ser cumpridas e coordenar o processo de decisão; cacife, para cobrir eventuais fracassos; tempo, pois tempo curto pode minimizar a incerteza, mas ao mesmo tempo, aumentar o risco de uma decisão apressada, enquanto o tempo longo pode trazer novas perspectivas de decisão, embora aumente o nível de incerteza.

Com o intuito de reforçar as prerrogativas, surge uma vasta gama de ferramentas auxiliares em todas as áreas, e os sistemas de informação configuram-se indispensáveis cada vez mais no arsenal empresarial moderno.

Segundo O'Brien (2003, p. 17), "um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação".

Os sistemas surgiram para revolucionar a vida humana e organizacional na evidente "era da informação". Sistemas

computacionais, *internet*, banco de dados *on line*, sistema de apoio à gestão são meios que estão à disposição, visando suporte gerencial, proporcionando grande volume de informações sobre a empresa, disponibilizando alternativas de solução de problemas, e minimizando condições de incerteza e risco. Nesta combinação, surgem os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), cuja finalidade é:

> [...] ajudar uma organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente. Em resumo, um SIG oferece aos administradores informações úteis para obter um feedback para várias operações empresariais. Dessa forma um SIG dá suporte ao processo de valor adicionado de uma organização. (STAIR, 1998, p. 208).

A organização deve ter um fluxo interno sem obstruções, ou seja, os acontecimentos devem ser conhecidos por todos os colaboradores segundo o grau de responsabilidade no processo de gerar e transmitir informação.

Quanto maior a qualidade da informação, maiores as alternativas de solução e maximizadas as chances de sucesso, salientando que a interpretação diferencia de acordo com experiências, conhecimento, estratégias e visão de cada protagonista.

Existem maneiras de usar a informação para criar vantagem competitiva. "Todavia, uma que não se pode deixar de reportar é a relacionada à aprendizagem organizacional sobre como obter vantagem competitiva com o uso da informação." Visto que "representa um importante recurso para viabilizar tentativas de se chegar ao desenvolvimento e manutenção da diferenciação" (BEUREN, 1998, p. 54/58).

O processo decisório ocorre em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, diferenciando com a complexidade das decisões atribuídas por função e os sistemas têm a finalidade de dar suporte ao nível estratégico, tático e operacional conceituado por Kotler (2000): - Nível estratégico (alta gerência), responsável por definir a missão da organização, garimpando oportunidades, os sistemas permitem informações resumidas e concentradas capazes de fornecer uma resposta ágil e mais acertada no campo estratégico e controle administrativo, através de informações tanto internas, quanto externas, úteis para a tomada de decisões, como por exemplo, informações sobre as vendas e lucros trimestrais, desempenho financeiro da empresa e desempenho dos concorrentes; - Nível tático (gerência média), incumbido de definir o rumo da organização e analisar alternativas para alcançar os resultados estimados, possibilitando o bom desempenho organizacional, os sistemas possibilitam melhor integração e colaboração dos dados intra e interdepartamentais, gerando informações resumidas, por exemplo, sobre fornecedores, custos departamentais, custos dos produtos, queda/aumento de venda; - Nível operacional (supervisores), destinado a seguir diretrizes, elaborar cronogramas e alvos mensuráveis, os sistemas permitem melhor controle interno, fornecendo um grande volume de informações detalhadas e oportunas extraídas das operações cotidianas, por exemplo, sobre mão-obra-direta e indireta, uso de materiais, refugos, contagem de produção, tempo ocioso de máquinas.

2.1 Planejamento de sistemas de informação

O planejamento de um sistema de informações apresenta uma abordagem formal e estrutural que serve para relacionar o negócio da organização ao desenvolvimento de sistemas. A informação é um recurso que deve ser planejada com enfoque orientado para a organização como um todo, independentemente

do fato de que possa ser utilizada por diferentes tipos de equipamentos ou departamentos.

> Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais [...] inclui especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcança-los. O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos (BOONE & KURTZ, 1998, p. 116).

O processo de negócios da empresa constitui a questão central do planejamento de sistemas de informação, e se define como um conjunto de decisões e atividades logicamente relacionadas, necessárias para administrar os recursos e operações do negócio analisado.

Para ser eficaz é necessário integração entre estratégia, tecnologia, operações e pessoas e ser constituído observando passos estruturados conforme identifica Atler (*apud* Meneghetti, 2002): identificação do problema, desenvolvimento, implantação, operação e manutenção.

Os usuários são co-responsáveis, por isso, devem participar ativamente do desenvolvimento e da verificação da forma como está sendo implementado e utilizado, em consonância com as demandas e metas propostas pela organização.

2.2 Tipos de Sistemas de Informação

Os sistemas de informação empresariais são classificados

segundo sua utilidade e tipo de retorno para o processo decisório, classificados por Stair (1998) e de Turban (2004) em:

- Sistemas de automação de escritório (SAE): São pacotes aplicativos utilizados para aumentar a produtividade do pessoal que trabalha em escritórios e servem para processar e organizar informações em um formato que permita a sua melhor utilização. Na tomada de decisões fornece ferramentas para análise de informações e ferramentas de comunicação que ajudam na implementação de decisões. Exemplos: sistemas de contabilidade, faturamento, controles de estoques, folha de pagamento, emissão de nota fiscal, etc.

- Sistemas de comunicação: Ajudam as pessoas a trabalhar em conjunto e dividir informações de diferentes formas, por meio do uso do telefone e teleconferência para comunicação interativa, *e-mail* e fax para comunicar usando mensagens e documentos. Na tomada de decisão permite a obtenção de informações. Os principais aplicativos são: a *Internet* e redes de comunicação internas *Novell, Windows NT, Linux*, etc.

- Sistemas de processamento de transações (SPT): Compreendem os sistemas administrativos básicos que atendem ao nível operacional. Coletam e armazenam informações sobre transações rotineiras necessárias ao funcionamento da empresa e controlam alguns aspectos das transações. Os usuários típicos são pessoas que realizam transações. Na tomada de decisões dão retorno imediato quanto às decisões tomadas, fornecem informação para planejar e gerenciar decisões. Exemplos: processadores de texto, planilhas de cálculos, gerenciadores de apresentação e gerenciadores de banco de dados (*oracle, access, intebase, mysql, sqlserver*, etc).

- **Sistemas de informação gerencial (SIG):** Destinados ao nível gerencial. São sistemas que permitem a entrada de alto volume de dados e geram a saída de relatórios/sumários executivos, demonstrativos ou de acessos *on-line* aos registros, que permitem

uma visão analítica dos dados/processos, demonstrando o desempenho corrente e histórico da empresa. Enfocam o planejamento a curto prazo, gerando informações cotidianas internas semi-estruturadas, para gerentes de nível médio e superior da organização. Na tomada de decisões fornecem informações e meios de monitorar resultados. Exemplo: Sistemas de Controles Estatísticos, Sistemas de Relatórios Gerenciais, orçamento anual, etc.

- Sistema de apoio ao executivo (SAE): Destina-se ao nível estratégico, auxiliando no processo decisório de gerentes sêniores (alta gerência), contemplando o enfoque estratégico a longo prazo, as informações externas e a possibilidade de examinar o desempenho organizacional sob uma óptica geral da empresa. Na tomada de decisão fornecem meios fáceis de analisar a informação. Exemplo: plano operacional qüinqüenal. O SAE pode ajudar a alta administração a monitorar o desempenho organizacional, acompanhar as atividades de concorrentes, localizar problemas, identificar oportunidades e prever tendências.

- Sistemas de apoio à decisão (SAD): Destinam-se ao nível gerencial. Permitem a entrada de pequeno volume de dados, o processamento é interativo e auxilia os profissionais e equipe interna no processo de decisões. O impacto na comunicação é que fornecem uma razão clara para explicar uma decisão. Na tomada de decisões fornecem ferramentas para analisar dados e construir modelos, que ajudam a definir e estimar alternativas. Exemplo: análise de custos de contratação.

- Sistema de trabalhadores do conhecimento (STC): Também chamados de sistemas especialistas ou sistemas de execução. Trabalham ligados ao campo da inteligência artificial, que utiliza o computador para solucionar problemas e tomar decisões estruturadas sobre determinado projeto. Os usuários típicos são pessoas que fazem o trabalho de adicionar valor ao cliente. Na tomada de decisão podem fornecer ferramentas, informações ou métodos para tomar decisões, armazenar e fornecer conhecimento

para suporte a decisões em áreas específicas. Exemplo: estações de trabalhos de engenharia.

- Sistemas de suporte a grupo (SSG): Ajudam grupos a trabalhar em conjunto, provêem acesso aos dados do grupo, controlam o fluxo de trabalho, têm comunicação estruturada, tornando mais fácil programar reuniões e a interação do grupo. Na tomada de decisões auxiliam a divisão de informação para articular decisões, ajudam os grupos a identificar problemas, sugerir soluções e votar.

Contudo a escolha cabe à organização segundo suas especificidades.

3 METODOLOGIA

A investigação caracteriza-se por estudo de caso, que analisou e descreveu a realidade empresarial, no que concerne a Sistemas de Informação Gerenciais, buscando um conhecimento amplo com o propósito de organizar informações adequadas e aperfeiçoar o processo gerencial.

Desta forma, descreveu-se um estudo de caso, através de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, sendo os dados provenientes da pesquisa informal, observação direta e análise documental, formatada na interpretação qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A estrutura organizacional da empresa

A estrutura organizacional da empresa abrange a comercialização de produtos voltados ao ramo fotográfico, tendo entre produtos principais: porta-retratos, álbuns, porta-álbuns,

quadros, filmes, pilhas, máquinas fotográficas, e prestação de serviços fotográficos segmentados em: formaturas, casamentos, revelações para clientes/empresas (revelações fotográficas para empresas de toda a região), clientes de balcão (clientes que eventualmente revelam filmes na empresa), além de eventos em que é contratada. A empresa terceiriza serviços de maquilagem e filmagem.

4.2 Processo decisório

O processo decisório é característico de empresa familiar. "A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". (LODI, 1993, p. 06).

A centralização de poder possibilita decisões ágeis, devido o conhecimento do ramo de atuação, proporcionando capacidade de negociação e visão quanto ao rumo da organização. Porém, com a crescente expansão no mercado, o gestor também é responsável pela prestação direta de serviços e resolução de atividades rotineiras, dispõe de tempo limitado no processo de dedicar-se ao pensamento estratégico do negócio.

Na pesquisa de campo verificou-se a existência de um *software* organizacional/funcional básico adquirido "pacote pronto" que visa formalizar e agilizar os controles internos. Estão sendo utilizadas apenas as ferramentas que permitem controles de entradas/saídas de produtos, cadastro de clientes que efetuam compras a prazo para posterior controle de contas a receber e controle de estoque.

A partir da observação e exploração do sistema que possibilitou a visualização e operacionalização por meio de simulações, impressão e análise dos relatórios disponibilizados pelo

sistema, constatou-se a presença de fatores contributivos assim como limitantes.

Percebeu-se que certos módulos significativos para o controle gerencial estão em desuso, e faltam artifícios capazes de gerar registros e relatórios. Dentre as limitações constatadas: - Linguagem de programação *MS DOS*: linguagem de configuração é a mais simples em sistemas, não permitindo grandes mudanças/ alterações em sua estrutura; - Campos não integrados, o que compromete a confiabilidade dos dados e conseqüentemente a eficiência dos controles. Acarretam falta de segurança no lançamento dos dados pelo usuário; - Campos com funções repetitivas, ou que disponibilizam informações com pouca diferença em características e conteúdo; - As informações disponibilizadas pelo sistema não vêm ao encontro do ramo de atividades da empresa; - O sistema não permite a visualização de relatórios de forma digital antes da impressão; - Faltam relatórios, gráficos, cálculos orçamentários, enfim, informações estratégicas para orientar o processo decisório; - Vulnerabilidade quanto à segurança das informações, pois qualquer usuário pode alterar, com algumas ressalvas.

A empresa está ciente da importância da formalização do fluxo de informação e da capacitação das pessoas envolvidas no processo, porém ao adquirir o *software*, não considerou qualidade do sistema, qualidade das informações geradas a reversão em informações estratégicas.

Um sistema de informações eficaz deve proporcionar controles formais precisos, que possibilitarão ganho de tempo no planejar, organizar, controlar e avaliar, de forma a incorporar inovações nos processos/produtos/serviços para aumentar a eficiência administrativa e agregar valor aos clientes e obtenção de vantagem competitiva.

5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Referente ao *software*

A partir da análise do sistema de informações e das constatações, analisou-se a estrutura de um novo sistema no mercado já adequado ao ramo fotográfico, para analisar a viabilidade de adaptação. Considerou-se os requisitos na análise: facilidade de uso e interpretação, flexibilidade para constantes atualizações estruturais, funcionalidade das operações e a qualidade e quantidade das informações geradas.

Então, sugeriu-se a aquisição e implantação de um novo *software* funcional/organizacional, que contemple controles básicos nas áreas administrativas necessárias a qualquer empresa, como: fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, controle de estoque, controle financeiro (de contas a receber, contas a pagar, e caixa), controles bancários e controle total de pessoas (clientes, fornecedores, funcionários, vendedores e transportadora), emissão de cupom fiscal, nota fiscal, transferência eletrônica de fundos (TEF), boletos e duplicatas, emissão de relatórios personalizáveis e curva ABC de serviços/produtos. E a este *software*, adaptar controles ao ramo de atividade da empresa, conforme sugestionado através do acréscimo de menus:

- **Menu Agenda:** (Campos: Consultar, Agendar). Objetivo de contribuir ao processo decisório: A agenda digital proporcionará organização e controle, permitindo visualizar compromissos programados e tipo de evento. Planejar o uso de produtos/serviços, controlando estoque e necessidade de produtos, equipamentos fotográficos, solicitação de serviços de maquilagens, ou ainda, terceirização quando necessário. Assim, evitará contratempos.

- **Menu Serviços:** (Módulos: Formatura, Casamento,

Outros Eventos, Clientes/empresa, Clientes de Balcão). Através da análise dos relatórios gerados da alimentação dos dados destes, amplia-se o controle financeiro na visualização de custos, receita e lucratividade; Visualização da relação de produtos/serviços utilizados, possibilitando comparação, nova programação e planejamento de investimentos futuros.

- **Menu Relatórios:** Além dos relatórios organizacionais/ funcionais existentes, incluir-se-ão novos relatórios ao sistema:

- Relatório de Clientes: Visualização e impressão da relação mensal de clientes, independente do serviço prestado; fornecimento histórico dos serviços por cliente, possibilitando visualizar o ranking de cliente/fornecedores; A relação de contas pendentes, como a relação de clientes de balcão que não retiraram as fotos no prazo estipulado. Contribuição para o processo decisório: As informações sobre os clientes, perfil, serviços são muito importantes. Os clientes/ empresa são permanentes, por isso é interessante conhecê-los, saber o montante de receitas que cada um proporciona, para valorizá-los, através de promoções, descontos, prêmios. Salienta-se que o maior número de fotos não retiradas se dá através das revelações feitas para os clientes de balcão, por requisitarem serviços eventuais, então o controle desta classe deve ser rigoroso, na tentativa de minimizar perdas, já as revelações referentes a casamentos e formaturas são seguras e na maioria das vezes o cliente vai até a empresa efetivar a escolha e posteriormente retirar as fotos.

- **Relatório de controle dos serviços:** A quantificação de fotos reveladas, informando tamanhos, cores e destino, permitirá visualização das receitas, custos e perdas (fotos não retiradas ou retiradas e não pagas). Contribuição para o processo decisório: Proporcionará conhecer as quantidades reais de fotos reveladas e o destino. Analisar a produtividade do laboratório e avaliar custo/ benefício da capacidade instalada (confrontar a quantidade das fotos reveladas x capacidade real de produção).

- **Relatório de comparação entre os serviços prestados:** Deverá conter informações: Receita Total/ Custos Totais (custo dos produtos/ custo dos serviços, outras despesas), Lucro liquido, % de lucratividade individual de todos as classes (casamentos, formaturas, revelações para cliente/empresa, revelações para cliente de balcão, outros eventos) e uma demonstração gráfica entre todas as classes para a visualização e análise de quais segmentos possuem mais custos e quais proporcionam maiores lucros. Este relatório deverá ser anual, possibilitando a visualização histórica dos resultados em anos anteriores. Contribuição para o processo decisório: As informações possibilitarão conhecer e analisar detalhadamente os componentes contributivos para o resultado líquido financeiro da empresa, podendo comparar receitas, custos e lucratividade em todas as classes de serviços. O empresário poderá direcionar investimentos visando expansão, crescimento e projeção. Poderá comparar a evolução financeira por segmento.

5.2 Processamento de dados do sistema

Para que a alimentação dos dados no sistema seja eficaz considerara-se adaptações:

- Estrutura Física: Integrar à rede existente mais 2 (dois) computadores para serem utilizados no atendimento aos clientes, além do existente. Deverão ser localizados no balcão de atendimento para facilitar e agilizar ações rotineiras de cadastros, entrada, saída, pagamentos, recebimentos e entregas de produtos/ serviços. Um computador deverá ser utilizado também para os clientes escolherem fotos digitais a serem reveladas.

- Códigos de barra: Aquisição de dois leitores ópticos para serem instalados nos 3 (três) computadores destinados ao atendimento de clientes e um para o computador instalado no laboratório, para

agilizar procedimentos de entrada/saída de produtos.
- Treinamento: O treinamento dos entes envolvidos no processo, torna-se indispensável, pois as informações serão eficazes se houver correta alimentação e interpretação de dados. O conhecimento da funcionalidade do sistema, a capacitação e o envolvimento permanente dos usuários, independente da hierarquia de poder, é importante para melhorar a utilização do sistema, aproximando-o da real necessidade de informações que efetivem as rotinas e o processo decisório.

6 CONCLUSÃO

As organizações precisam manter-se abertas e flexíveis na capacidade de perceber e adaptar-se às mudanças do mercado em prol da lucratividade contínua.

O controle e o gerenciamento das informações são importantes para compreender potencialidades e limitações e identificar ameaças e oportunidades.

As sugestões propostas no estudo para a aquisição de um novo software foram motivadas em virtude da empresa possuir um sistema que apresentava limitações dificultantes ao atendimento de todas as necessidades da empresa para dar suporte ao processo decisório, então, a forma adequada de suprir tal lacuna, foi pesquisar, no mercado, um sistema adequado ao ramo empresarial e inserir nele campos apropriados às especificidades e peculiaridades da gestão. Essa decisão, partiu da noção de que o mundo gerencial gira em torno de informações e fatos concretos e confiáveis, e que um sistema precisa estar em consonância com os propósitos organizacionais, propiciando respostas em tempo ágil e preciso, uma vez que quem detém a tecnologia adequada e a manipula sabiamente possui uma ferramenta diferenciada para pensar seu negócio.

Dessa forma, o sistema proposto agregou uma série de noções administrativas de forma integrada e seletiva, capaz de auxiliar nos processos diários, dinamizar o setor financeiro, de recursos humanos, de produção, de comercialização, de serviços e controle de custos, permitindo relatórios de avaliação situacional e planejamento a curto, médio e longo prazo.

Frente à tecnologia, impreterivelmente está o paradigma da resistência à mudanças em métodos/processos trabalhistas. Um sistema, por melhor qualidade, não é eficaz sem pessoas para manuseá-lo. Por isso, a proposta traz como indispensável, capacitar os recursos humanos manipuladores do sistema e utilizadores das informações, pois isso é que permite ao sistema de informações gerenciais, ser um demonstrador e construtor de oportunidades além de máquina fria.

Ressalta-se, que nem sempre os recursos humanos são o principal problema de uso ou não aproveitamento máximo de vantagens, mas também, como no diagnóstico realizado, os softwares podem apresentar deficiências que impedem enxergar potencialidades além dos dados.

Os tomadores de decisões precisam estar preparados para interpretação das informações e o que fazer delas de modo a converter dados em informação e informação em estratégias. Este é o grande desafio da gestão, explorar o sistema e tirar dele o futuro empresarial.

A motivação e o comprometimento constituem um processo gradativo e permanentemente despertado, sendo a alta gerência um ente estimulador diretamente relacionado à qualidade funcional/operacional do sistema, pois tem atribuições únicas tanto de escolha da tecnologia adequada, como de culturização na ambiência de trabalho.

Entretanto, reside a necessidade de analisar o custo/benefício, ou seja, qual é melhor opção de *software* para atender necessidades do ramo empresarial, pois o mercado oferece um

universo de programas, possibilidade de planejar/desenvolver um *software* personalizado e específico, bem como a opção de adquirir um *software* e adequá-lo. É essencial a realização de diagnóstico estrutural, a organização do fluxo de informações internas/externas, o planejamento e articulação do negócio, e como requisito primordial: o envolvimento, participação e capacitação dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos. A proposta definida, agregou um modelo específico ao ramo e à adequação de campos, permitindo informações mais embasadas, assim como, apresenta flexibilidade funcional para modificações, entendendo-se que o custo se dilui nos benefícios da capacidade instalada de gerar informações.

Contudo, o estudo permitiu não apenas aguçar a capacidade de observação, análise e aplicação dos conhecimentos adquiridos na academia, como a ampliar a visão da importância de um bom sistema de informações gerenciais como apoio ao processo decisório, e que logicamente, os recursos humanos continuam sendo e sempre serão o pilar mestre de qualquer sistema ou processo organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo, Atlas, 1998.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. ***Marketing* contemporâneo**. 8. ed. Rio De Janeiro: LTC Editora, 1998.

DAFT, R, L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1997.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, K. C. LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LODI, J.B. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MENEGHETTI, A. R. **RAC:** Revista de administração e contabilidade. N. 2, julho/dezembro 2002.

O´BRIEN, J, A**. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações:** introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

STAR, R. M. **Princípios de sistemas de informações.** Rio de Janeiro: Campos, 2000.

STONER, J.A. F.; FREEMAM, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1982.

TURBAN, E. **Tecnologia da Informação para a gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

O PAPEL DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA EXPOSIÇÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE CONSTRUIR-RS

Eduardo Prolo Seghesio[1]
Oracélia Albiero De Cesaro[2]
Rafael Odesio Damo[3]

RESUMO

O presente artigo apresenta o resultado de um estudo de caso junto a uma rede interorganizacional de lojas varejistas de pequeno e médio porte de materiais de construção. O associativismo entre empresas de pequeno e médio porte tem se apresentado como importante alternativa estratégica para competir num mercado cada vez mais concentrado nas grandes corporações, em que a necessidade de escala é latente. O objetivo deste trabalho é verificar os benefícios que uma organização em rede proporciona na

[1] Graduado em Ciências Econômicas pela UFRGS, Porto Alegre. Pós – Graduado pela UNISINOS, São Leopoldo e Mestrando pelo Programa de Pós – Graduação da UNISINOS.
[2] Graduada em Administração pela URI, Campus de Frederico Westphalen. Licenciada em Pedagogia pela URI, Campus de Frederico Westphalen.
[3] Graduado em Ciências Contábeis pela URI, Campus de Frederico Westphalen. Pós – Graduado em Marketing pela URI, Campus de Frederico Westphalen e Mestrando pelo Programa de Pós – Graduação da UNISINOS.

exposição e gestão de uma marca. Para tanto foram realizadas entrevistas em profundidade, coleta de dados e materiais junto à rede. As evidências indicaram que a configuração em rede permite diversos benefícios às empresas participantes, dentre os quais principalmente a exposição da marca de uma forma mais qualificada, a ampliação da visibilidade da marca através do acesso a mídias relativamente caras (jornal, televisão e rádio) e ações promocionais, bem como um aumento de credibilidade das lojas participantes junto aos fornecedores.

Palavras-Chave: Associativismo. Micro e pequenas empresas. Redes.

RESUMEN

El artículo presenta el resultante de un estudio de caso junto a una red interorganizacional de tiendas minoristas de pequeño y medio porte de materiales de construcción. El asociativismo entre empresas de pequeño y medio porte tiene se presentado como importante alternativa estratégica para competir en un mercado cada vez más concentrado en las grandes corporaciones, en que la necesidad de escala es latente. El objetivo de este trabajo es verificar los beneficios que una organización en red propone en la exposición y gestión de una marca. Para tanto fueron realizadas entrevistas en profundidad, coleta de datos y materiales junto a la red. Las evidencias indicaron que la configuración en red permite diversos beneficios a las empresas participantes, dentre los cuales están, principalmente, la exposición de la marca de una forma más calificada, la ampliación de la visibilidad de la marca a través del acceso a midias relativamente caras (periódicos, televisiones y radios) y acciones promocionales, bien

como un aumento de credibilidad de las tiendas participantes junto a los provedores.

Palabras-Clave: Asociativismo; micros y pequeñas empresas; redes.

1 INTRODUÇÃO

A partir do crescimento e da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com os padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de trabalhos nos seus produtos e nos seus processos de produção, inovando na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais. È lógico pensar que o uso da tecnologia tem significativas implicações nos processos produtivos e condicionam as empresas na adoção de novas estratégias. Entre essas novas estratégias encontra-se a formação de redes entre empresas (redes interorganizacionais), uma pratica atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas, criando desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas.

As redes interorganizacionais se apresentam como uma alternativa organizacional na busca de vantagens competitivas para as empresas, principalmente num mercado de mudança e grande concorrência, onde, conforme Sampaio (2002), pode-se perceber que:

a) o mercado está sofrendo um processo de comoditização constante de produtos e serviços, fazendo com que estes fiquem cada vez mais parecidos entre si;

b) pelo fácil acesso às informações, os clientes e consumidores estão cada vez mais críticos e exigentes, tanto no que tange ao quesito qualidade quanto ao que tange ao quesito do preço que estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços;
c) e por conseqüência a concorrência está cada vez mais acirrada, exigindo cada vez mais e melhores competências das empresas que desejam prosperar no mercado.

Segundo Todeva (2006), apesar das redes cercarem o mundo moderno no âmbito social, político, tecnológico e empresarial, ainda é necessário um melhor entendimento do que são redes de negócios, e a linguagem de análise de redes que poderá ser aplicada para resolver problemas coletivos diários. E embora a teoria de redes possa ainda estar muito longe de uma consolidação, os campos oferecem uma oportunidade única para um empreendimento interdisciplinar através da junção de esforços de diferentes ciências sociais em estender o conhecimento e compreensão do comportamento de empresas interligadas como entidades econômicas e sociais.

Considerando que tanto marcas fortes como redes e alianças podem ser ativos intangíveis que conduzem o desempenho das empresas (LOW & KALAFUT, 2003), e segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR) os ativos das empresas são a fonte principal de vantagem competitiva, torna-se pertinente a sua análise conjunta (HERZOG, 2001).

No presente artigo se busca verificar os benefícios que uma organização em rede proporciona na exposição e gestão de um marca. Visando atingir tal objetivo, o artigo está assim estruturado: (1) apresentação de algumas definições conceituais sobre redes interorganizacionais; (2) apresentação dos determinantes da formação de redes interorganizacionais; (3) apresentação de algumas definições conceituais de marca; (4) síntese das tarefas necessárias para a construção de marca ; (5) síntese da metodologia utilizada na pesquisa; (6) exposição dos resultados encontrados no estudo; e (7) considerações finais.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A formação de redes de cooperação tem impactos na produtividade e escala, na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios (Porter, 1998). Nesse sentido, as empresas que se unem em redes conseguem apropriar-se destes ganhos, obtendo vantagens competitivas.

Conforme Gummesson (2005), "rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelo extremamente complexo".

Para Marcon e Moinet (2001), "a estratégia-rede consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre os atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido".

Para Jarillo (1988) as redes interorganizacionais se apresentam como um modo de organização que pode ser usada por gestores e empreendedores para posicionar suas firmas em uma estância competitiva mais forte. Sendo arranjos propositados de longo prazo entre distintas mas relacionadas organizações com fins lucrativos que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagem competitiva em relação aos demais competidores externos à rede.

Enfatizando a troca de relações entre as organizações participantes, a rede interorganizacional para Ebers (1997) representa uma forma específica de organização, ou governança. Podendo a rede tomar diferentes formas, mas sendo todas essas formas caracterizadas pelo constante intercâmbio de relacionamentos entre uma quantidade limitada de organizações que detêm controle parcial de seus recursos individuais ainda que periodicamente a decisão de seu uso ocorra de maneira coletiva.

Outro conceito apresentado por Jarillo (1993) propõe rede estratégica como um arranjo de firmas as quais estruturam uma

teia de relacionamentos próximos que se torna num autêntico sistema gerado visando proporcionar serviços de maneira coordenada.

Provan e Kenis (2003) conceituam redes enfatizando a sinergia, ao considerarem redes uma forma de organização social, onde a sua totalidade é maior que a soma de suas partes (atores e ligações).

Redes de negócios segundo o entendimento de Todeva (2006) são estruturas organizacionais calcadas no processo de cooperação, bem como conjuntos de relações de negócios.

Para Oliver (1990) relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como transações, fluxos, e enlaces relativamente resistentes que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações no seu ambiente.

Uma das características mais importantes das redes interorganizacionais é justamente a sua natureza social, onde as partes envolvidas no relacionamento social devem estar engajadas em conduzir ações que reflitam a troca de objetos de significado relevante através da rede.

Este fenômeno tomou uma dimensão revolucionária na estruturação das organizações e da sociedade com a intensificação e freqüência da interação entre indivíduos e organizações. Para Nhoria e Eccles (1992) existem três principais razões para o aumento do interesse no tema "redes interorganizacionais":

- O surgimento da "nova competição". Se o velho modelo de organização era a firma hierarquizada e independente, o novo modelo na era da "nova competição" é o de redes interorganizacionais;

- O surgimento das tecnologias de informação e comunicação tem favorecido a possibilidade de relações sociais mesmo que geograficamente distantes e de forma assíncrona no tempo;

O crescente interesse pelas redes interorganizacionais

demonstra a relevância e importância do tema e também é fruto da constatação de que as redes facilitam a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as redes interorganizacionais.

2.1 Determinantes das Redes Interorganizacionais

Conforme Oliver (1990) são basicamente seis os determinantes ou contingências da formação dos relacionamentos entre as firmas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

A contingência chamada por Oliver (1990) de necessidade refere-se ao fato de firmas estabelecerem relacionamentos ou intercâmbios com outras organizações com a finalidade de atender as exigências legais ou regulatórias impostas.

O determinante relativo à assimetria refere-se aos casos onde firmas exercem poder ou controle sobre outras firmas ou sobre os recursos das mesmas. Existe a possibilidade de dominação de bens escassos de uma empresa por parte de outra.

A reciprocidade é um determinante diretamente contrário à assimetria. Na contingência de reciprocidade a ênfase está na cooperação, colaboração e na coordenação, ao invés do poder, do controle e da dominação. Esta contingência salienta que a formação do relacionamento entre firmas ocorrerá quando as mesmas encontrarem objetivos e interesses comuns.

As contingências de eficiência são orientadas internamente mais do que externamente. Nesta situação, as organizações estando em redes conseguem alcançar uma melhor razão entre entrada e saída. Ou seja, a firma consegue através da relação aumentar a sua eficiência. É dentro desta contingência que se busca a economia dos custos de transação.

A quinta contingência de formação de relacionamento interorganizacional apontada por Oliver (1990) é a estabilidade. Nesta situação, as organizações através de ações de cooperação buscam se adaptar às incertezas ambientais. Assim, conseguem através dos relacionamentos prever, prevenir e absorver incertezas, buscando uma maior estabilidade nas suas atividades.

A legitimidade é a sexta e última contingência de relacionamento interorganizacional listada por Oliver (1990). Essa contingência ocorre quando através da cooperação as organizações buscam estabelecer ou realçar sua reputação, imagem, prestigio, ou congruência com as normas vigentes.

2.2 Marca

Marca é a representação simbólica de uma entidade, qualquer que ela seja, algo que permite identificá-la de um modo imediato: por exemplo, um sinal de presença, uma simples pegada.

No entanto, o conceito de marca é bem mais abrangente que sua representação gráfica. Uma empresa através de seu nome fantasia e de sua representação gráfica – comunica a "promessa" de um produto, seu diferencial frente aos concorrentes que o faz especial e único. O mercadólogo busca associar às marcas uma personalidade ou uma imagem mental. Assim, pretende "marcar" a imagem na mente do consumidor, isto é, associar a imagem à qualidade do produto. É fundamental entender que a marca é mais intangível do que tangível, pois o consumidor de determinada classificação demográfica tem sensações, experiências e percepções diferentes sobre a mesma marca em relação a outro consumidor classificado demograficamente da mesma forma.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), a marca é um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outro aspecto que identifica um vendedor de bens ou serviços como

distinto dos outros vendedores. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens de um vendedor.

A marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições, ou mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam. (SAMPAIO, 2002).

2.2.1 Construção de Marca

A guerra de marketing gera uma competição desenfreada entre as empresas para obter o domínio da marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o negócio. É mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

Uma marca forte é um patrimônio tamanho que por vezes um ícone de traços minimalistas traz à cabeça do consumidor um universo de valores.

Marcas que são construídas não apenas com a busca da qualidade total, da diminuição a níveis próximos ao zero das margens de erro em produtos industrializados, da automação, da qualificação da mão-de-obra e de uma capitalização cada vez maior via mercado de capitais e mais sólido. Marcas também são construídas por um marketing consistente e agressivo, utilizando a propaganda como uma de suas principais ferramentas.

Aaker (2000, p. 76) acredita que a implementação de uma estratégia de marca normalmente focaliza três tarefas, as quais são orientadas pela identidade e pela posição da marca, conforme segue:

a) a criação (ou o aumento) de visibilidade;
b) o estabelecimento de associações de marca;

c) e o desenvolvimento de relacionamentos profundos com os clientes"

O autor acredita ainda que a força da visibilidade seja freqüentemente subestimada. Algumas grandes marcas desenvolveram posições dominantes no mercado, em grande parte, com base na própria presença. Tal visibilidade não apenas estimula uma consideração a cada compra, mas também afeta as percepções.

A visibilidade possui diversos componentes presentes no processo de compra do cliente e na estrutura da atitude da marca, incluindo reconhecimento ("Você já ouviu falar desta marca?"), recordação espontânea ("Que marcas você conhece?") e status ("Qual é a marca que vem à sua cabeça?").

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por tratar-se de um estudo exploratório, e buscando uma melhor compreensão da exposição e gestão da marca em redes de cooperação, o presente trabalho, através da metodologia de estudo de caso, analisou uma rede de cooperação formada no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é a estratégica apropriada quando se trata de fenômenos contemporâneos.

A rede selecionada para o presente estudo foi a Aresul (Associação das Revendas Independentes de Materiais para Construção do Sul) que utiliza como nome fantasia Rede Construir. A Rede Construir-RS foi integrada ao Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul no ano de 2003.

A seleção da Rede Construir-RS como objeto de estudo ocorreu devido aos seguintes motivos: 1) é uma rede interorganizacional horizontal, formada há mais de seis anos e que

já apresenta resultados; 2) é composta por empresas de pequeno e médio porte, evidenciando que suas conquistas podem servir de exemplo para redes de cooperação compostas por empresas de maior porte; e 3) pela facilidade de acesso aos dados e às empresas, bem como pela disponibilidade e boa vontade dos atores envolvidos em relatar o caso da Rede Construir. Conforme Yin (2001) são basicamente 6 as fontes de evidência para a realização de um estudo de caso, sendo elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Elas são complementares e um trabalho de qualidade utilizará o maior número possível de fontes.

Foram realizadas entrevistas em profundidade baseadas em questionários semi-estruturados com o atual Presidente Estadual da Rede Construir-RS, o qual possui loja em uma cidade turística do interior do Estado do Rio Grande do Sul; com a gestora executiva da Rede Construir-RS, a qual trabalha na rede há 3 anos; e com o publicitário responsável pelas peças de exposição da marca da Rede Construir no Estado.

Também foram coletadas amostras de materiais promocionais utilizados pela rede em algumas ações promocionais, bem como apresentações sobre a rede em arquivos no formato *power point.*

A Rede Construir-RS foi formada em meados do ano de 2000 com um grupo de empresas do comércio varejista de materiais de construção, juntando-se a Rede Construir São Paulo e de outros Estados. A Rede Construir começou em São Paulo no ano de 1997 e atualmente está presente também nos Estados do Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pernambuco, além do Rio Grande do Sul. Atualmente a rede conta com mais de cento e setenta lojas no Brasil, tornando-se a maior rede varejista em pontos de venda da América Latina e só no Rio Grande do Sul são quarenta e quatro empresas no seu quadro de associadas, localizadas em diversas regiões do Estado.

O principal objetivo desta Rede Interorganizacional na sua formação, segundo materiais coletados era de desenvolver mecanismos competitivos junto às empresas integrantes da rede para enfrentar a concorrência das grandes empresas e redes internacionais de materiais de construção que se consolidavam no Brasil, principalmente, os chamados "*Home Centers*".

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre as contingências apontadas por Oliver (1990) as duas que mais se destacam na formação da Rede Construir são a que se referem a estabilidade e a que tange a legitimidade. Assim as empresas do presente caso se uniram visando se adaptar de uma melhor forma às incertezas existentes no mercado varejista de materiais de construção no Brasil. E também, buscando realçar a reputação e a imagem perante o mercado como um todo.

Foi possível observar que a Rede Construir-RS vem qualificando a sua exposição de marca. Dentre as realizações com esta finalidade pode ser mencionada a contratação de uma agência de publicidade e propaganda para o desenvolvimento da comunicação da marca. A Rede Construir-RS já trabalhava com uma agência, mas mudou de agência há aproximadamente seis meses atrás por considerar a nova agência contratada mais qualificada. É importante destacar que nem todas as empresas individualmente teriam condições de arcar com os custos de profissionais qualificados para desenvolver trabalhos nessa área. Outra ação da rede que evidencia essa preocupação com a qualidade, pode ser identificada na contratação de uma equipe de arquitetos para o desenvolvimento do *lay-out* e da identidade visual das lojas participantes. Assim, através da rede foi possível para muitas lojas desenvolverem e implementarem projetos de modernização dos seus pontos de venda.

Mesmo ainda não possuindo uma comunicação massiva da marca nos principais veículos de comunicação, conforme relatou o publicitário da Rede Construir-RS, a rede vem aumentando gradualmente as suas ações nessa área. Graças à organização em rede, ações em jornais, televisão e rádio já foram realizadas, as quais seriam de extrema dificuldade de serem realizadas individualmente conforme relato do empresário entrevistado.

Atualmente a Rede Construir-RS vem investindo em ações de exposição de marca que apresentem benefícios diretos para seus clientes. Uma importante ação realizada nesse sentido foi o "Concurso Cultural" da Rede Construir-RS. "Neste concurso, realizado nos três últimos meses do ano de 2006 e que contou com a participação de milhares de clientes das lojas associadas, foi contemplada com um carro da marca GM modelo Celta zero km a pessoa que apresentasse a melhor frase contendo as palavras Natal e Rede Construir. A pessoa vencedora foi uma mulher da cidade de Pelotas.

Uma das manifestações que mais chamou a atenção foi o relato do empresário que possui loja numa das cidades turísticas mais conhecidas e visitadas do Rio Grande do Sul: Canela. Segundo depoimento do empresário, clientes de uma loja da Rede Construir de outro Estado brasileiro ao visitarem sua cidade viram a marca Rede Construir na loja e entraram na loja afirmando de forma contente que já conheciam a marca, pois no Estado onde residiam havia a mesma rede de lojas, da qual eram clientes. Este fato demonstra que empresas ao estarem em rede permitem associações positivas nas mentes dos consumidores, além de uma ampliação da abrangência da comunicação.

Um ponto que foi enfatizado tanto pelo Presidente quanto pela gestora executiva da Rede Construir-RS se refere aos fornecedores. Ficou evidenciado que as lojas que integram a Rede Construir-RS apresentam ganhos de credibilidade junto aos fornecedores. Supõe-se que este fato se deve principalmente à

seleção e critérios de ingresso e permanência de empresas associadas na Rede Construir-RS.

Também relacionado com os fornecedores está o fato da Rede Construir-RS permitir aos seus lojistas participantes acesso às principais marcas de produtos do segmento, o que de certa forma também valoriza a empresa associada por permitir que essa ofereça produtos de qualidade a seus clientes.

Esse bom relacionamento com fornecedores fica evidenciado em algumas ações conjuntas, tais como: (1) tablóides de ofertas. São lâminas de papel onde são expostas inúmeras variedades de produtos vendidos pelas lojas integrantes da Rede Construir-RS com preços promocionais; sendo a tiragem de exemplares superior a duzentas mil unidades por ação, e a periodicidade de aproximadamente quarenta e cinco em quarenta e cinco dias; (2) bolsas térmicas, as quais são distribuídas a preços promocionais nas lojas, e possuem a marca da Rede Construir-RS e a marca do fornecedor; e (3) camisetas promocionais, as quais são distribuídas gratuitamente pelos lojistas da rede aos seus principais clientes e consumidores. Cabe ressaltar que os custos dessas ações promocionais são rateados junto com os fornecedores parceiros.

A Rede Construir-RS proporciona aos seus associados a venda de materiais promocionais tais como sacolas plásticas com a marca da rede, bandeirolas decorativas de festas de final de ano, bobinas para emissão do cupom fiscal com a marca da rede, uniformes para os funcionários das lojas associadas, calendários, dentre outros produtos que expõe diretamente ao cliente a marca Rede Construir.

A Rede Construir-RS conta ainda internet para realizar comunicação com o mercado, e a intranet para as comunicações internas (entre a rede e as lojas associadas).

Outro ponto relevante constado no estudo foi o desenvolvimento de relações da Rede Construir-RS com

organizações e entidades respeitadas da sua comunidade, tais como a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI-RS), o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-RS), a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), entre outras, que, no entendimento das pessoas envolvidas, engrandecem a marca Rede Construir-RS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou apresentar os benefícios e o papel das redes interorganizacionais no processo de exposição da marca da Rede Construir, especialmente no Estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados obtidos através desta pesquisa demonstraram que a Rede Construir conseguiu desenvolver inúmeras ações de exposição de marca ao longo de sua trajetória. Permitindo assim uma exposição de marca mais constante, ampla e qualificada do que seria possível das firmas realizarem de forma isolada.

O aumento e qualificação da exposição da marca Rede Construir foi possível através da visão empreendedora, bem como do esforço, da atenção, da dedicação e da competência que os empresários e os profissionais envolvidos deram no desenvolvimento e execução desta desafiadora tarefa.

Cabe ressaltar ainda que, apesar do número de redes interorganizacionais ser crescente no Estado do Rio Grande do Sul nos últimos anos, poucos ainda são os estudos e pesquisas relacionando marca, marketing e redes interorganizacionais. Abrindo-se assim um imenso caminho a ser desbravado. E é evidente, como mostrou este estudo, que a marca, se bem trabalhada, pode trazer inúmeros benefícios para as diversas empresas integrantes das mais diversas redes interorganizacionais

existentes, nos mais variados segmentos e dos mais diversos portes na busca constante de aumento de competitividade.

Sugerimos que sejam feitas novas pesquisas, pois acreditamos que devem ser colocadas em outras redes, bem como ampliando o escopo da marca.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association. Disponível em: <www.marketingpower.com>. Acesso em: 05/01/2008.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, Carlos J. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**. v. 27, Winter 1998, p. 3-21.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEDAI-RS – **Redes de Cooperação Empresarial – Manual do Consultor** – 2003. mimeo

GUMMESSON, Evert. ***Marketing de Relacionamento Total*.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZOG, T. L. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. ***Associacion de Licenciados en Ciencias Economicas por la Universidad Comercial de Deusto*.** Bilbao, v. LVI, n. 172, abril, 2001, p. 5-21.

JARILLO, Carlos. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JARILLO, Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. **Construindo Marcas sem a Mídia de Massa.** Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOW, Jonathan. KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, p. 549-583, 1998.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance and implications for network management. **The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium**. 2003.

Rede Construir RS. Disponível em: <www.redeconstruir.com>. Acessado em: 12/12/2007.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks:** Strategy and Structure. London:Toutledge, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

AGRICULTURA ORGÂNICA: INFLUÊNCIAS DAS RELAÇÕES COM O MERCADO NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DOS AGRICULTORES

Glauco Schultz[1]

RESUMO

As relações com o mercado, que são estabelecidas pelas organizações de agricultores, atualmente ocupam uma posição central nas discussões do denominado "movimento orgânico" no Brasil, constituindo-se em objeto de análise da própria definição de agricultura orgânica. As principais modificações, na conversão do sistema convencional para o orgânico, se apresentam nas relações técnico-produtivas, e, conseqüentemente, no sentido que é atribuído às atividades práticas da agricultura orgânica, modificando a realidade destes produtores rurais. O artigo aqui apresentado busca o entendimento das principais influências das relações de mercado (feiras) sobre essa realidade. Para identificar tais influências, foram analisadas as percepções e significados atribuídos pelos agricultores às diferentes estratégias de comercialização adotadas. A análise foi feita utilizando os discursos dos agricultores sobre as suas relações com o mercado. Foram selecionadas cinco organizações de agricultores envolvidas com a

[1] Engenheiro Agrícola, Doutor em Agronegócios e Professor do Centro Universitário Univates, Lajeado/RS. E-mail: glauco@bewnet.com.br

produção orgânica, nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Para o levantamento das informações, fundamentalmente primárias, junto a estas organizações, foram realizadas entrevistas em profundidade, com o auxílio de roteiros semi-estruturados, com agricultores e outros informantes. Os resultados da pesquisa permitiram demonstrar que o mercado influencia a profissionalização dos agricultores de forma diferenciada, a partir de referências que são construídas nas relações diretas com os consumidores (feiras).

Palavras-chave: Agricultura orgânica. Relações com o mercado. Agroecologia. Organizações de agricultores.

ABSTRACT

Market relations which are established by agriculturist organizations presently play a central role in the discussions upon the organic movement in Brazil, and are in the core of organic agriculture definition and analysis. The main modifications involved in the conversion from the traditional agricultural system to the organic one are present in technical-productive relations and, consequently, in the meaning that is attributed to practical activities in organic agriculture, modifying the reality of these agriculturists. This article aims to provide a better comprehension of the main influences of market relations on this reality. Perceptions and meanings attributed to the different trading strategies adopted by these agriculturists were analyzed in order to idenfify these influences. Analysis used these agriculturists reports concerning their relationships with established markets. Five agriculturist organizations involved with organic production in the Southern States of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná, Brazil, were selected for research, so

as to detect two main kinds of market relations: farmer´s markets and supermarkets. Data information was conducted through in-depth interviews, using semi-structured questionnaires with agriculturists and other informants. Results allow us to demonstrate that market influences agriculturists´professional qualification in a varied manner, based on the different references that are constructed in their direct relationship with consumers (in markets).

Key-words: Organic agriculture. Market relations. Agroecology. Agriculturist organizations.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura orgânica oportuniza a revisão das relações de cooperação e de competitividade no agronegócio brasileiro, possibilitando, desta forma, o estabelecimento de um relativo equilíbrio de forças entre os agentes das cadeias produtivas de alimentos, por meio de estratégias associadas às mudanças nos padrões de consumo e da conscientização ecológica. Trata-se de uma proposta de revisão das formas de produção, onde a busca pelo desenvolvimento deverá ocorrer sem a destruição dos recursos naturais. Entretanto, as agriculturas denominadas de "alternativas"[2] ou "ecológicas" não se limitam ao questionamento dos aspectos técnicos e econômicos no meio rural, mas também incorporam, em suas discussões e práticas, as dimensões sociais e

[2] Agricultura alternativa é definida como aquela em que a divisão do trabalho na propriedade é modificada, em relação ao modelo convencional, alterando e diferenciando as características técnicas, sociais, econômicas e culturais dos sistemas de produção (ALMEIDA, 1998). Essa denominação foi muito utilizada nas décadas de 1960 e 1970, para caracterizar as formas sociais de agriculturas "diferenciadas", baseadas, principalmente, na inserção mais justa e solidária dos agricultores e consumidores no mercado.

políticas que interferem na sustentabilidade dos sistemas produtivos.

As relações com o mercado, estabelecidas pelas organizações de agricultores, presentemente ocupam, no Brasil, uma posição central nas discussões do denominado "movimento orgânico". As organizações de agricultores estabelecem diferentes relações com o mercado, destacando-se as seguintes: feiras livres, cestas de entrega em domicílio, lojas especializadas, supermercados, exportação, agroindústrias e o denominado "mercado institucional", ou seja, o de compras governamentais. Portanto, torna-se fundamental, conhecer as características ora vigentes das diferentes relações entre os agricultores e o mercado.

Associado a esta diversidade de formas de comercialização e das significativas taxas de expansão mercadológica, o crescimento da produção orgânica no Brasil também se explica devido ao estabelecimento de variadas relações institucionais e de políticas públicas de apoio e promoção a este segmento do agronegócio brasileiro. A legitimidade da agricultura orgânica, como sistema de produção voltado para a viabilização da sustentabilidade do meio rural, assume um papel de destaque no cenário das "alternativas" propostas para a promoção de políticas públicas.

Independentemente do tipo de relações de mercado que sejam estabelecidas, a agricultura orgânica possibilita aos agricultores buscarem a redefinição de seus modos de produção e das suas atividades profissionais. As principais modificações se apresentam nas relações técnico-produtivas, e, conseqüentemente, no sentido das atividades relacionadas ao próprio trabalho, ou seja, na "prática" da agricultura orgânica. Entretanto, também se destaca a construção de novas relações sociais, para ainda além das do próprio mercado, que influenciam, entre outros aspectos, a profissionalização dos agricultores. Trata-se do surgimento de novos atores sociais detentores de reivindicações, que passam a ser legitimadas dentro do atual contexto de crise do modelo convencional de produção agrícola.

Com isto, pode ser identificada a necessidade de um melhor entendimento acerca das influências das relações de mercado sobre o processo de profissionalização dos agricultores. Se o mercado possui um papel central na construção de "estilos de agricultura orgânica", cabe um questionamento sobre as influências das diferentes relações de mercado na atividade profissional dos agricultores. A existência de diferentes lógicas de atuação no mercado, tal como foi mencionado anteriormente, remete à necessidade de um maior aprofundamento no entendimento das atividades de produção e comercialização, principalmente no que diz respeito às exigências de profissionalização dos agricultores para atuação na agricultura orgânica. Dessa forma, no presente artigo é apresentada a seguinte pergunta: quais as influências das relações com o mercado no processo de profissionalização dos agricultores que atuam na produção orgânica?

Para identificar tais influências, foi necessário analisar as percepções e significados atribuídos pelos agricultores às diferentes estratégias de comercialização. Sob esta perspectiva, e visando analisar as representações que estes agricultores fazem sobre a sua realidade, definiu-se como objetivo analisar os significados que eles atribuíram às relações com o mercado (feiras livres).

2 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa de campo, previamente foi definido o universo de abrangência da pesquisa e foram pré-escolhidas as organizações que comporiam este universo. A escolha da região Sul do Brasil, bem como a abrangência para o levantamento dos dados e das informações, foram devido às condições favoráveis para verificar claramente as diferenças de estratégias de inserção no mercado por parte das organizações de produtores. A delimitação do universo de pesquisa nos três

Estados que compõem a região Sul do Brasil permitiu conduzir a análise sobre uma realidade com diversas características comuns entre os Estados, baseados na colonização por imigrantes europeus e em pequenas propriedades familiares[3]. Entretanto, o fator principal de validação desta região foi o de existir nela os tipos de organizações adequadas para este estudo.

A população do estudo é constituída de organizações informais e formais (associações, cooperativas e pequenas e micro-empresas) de agricultores que atuam na produção orgânica, e que realizam comercialização de forma conjunta. Além disto, tais organizações possuem sede na região Sul (RS, SC e PR) do Brasil, adotam práticas orgânicas nos sistemas de produção agrícola e animal, e são acreditadas por certificadoras de reconhecida credibilidade no segmento da agricultura orgânica. Para a definição das organizações a serem investigadas, foram utilizados três critérios: representatividade da forma de comercialização em feiras livres; grupos de agricultores organizados em associações ou cooperativas; e tempo de constituição da organização de produtores.

Com base nestes critérios, foram selecionadas cinco organizações de agricultores envolvidos com produção orgânica, nos Estados do RS, SC e PR: a AGRECO – Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral – fundada em dezembro de 1996, e está localizada no município de Santa Rosa de Lima, município com 2 mil habitantes (distante 140 km de Florianópolis) da região das Encostas da Serra Geral de Santa Catarina. São 97 sócios, em 44 propriedades certificadas, sendo que 22 destes possuem agroindústrias; a APAC – Associação de Produtores Agrícolas de Colombo – que é um município com 220 mil habitantes, fundada há 21 anos, em outubro de 1984, e está

[3] Conforme definição que consta no estudo da FAO/INCRA. **Perfil da Agricultura Familiar no Brasil**. Brasília, 1996.

localizada na região metropolitana de Curitiba – PR. São 102 sócios, sendo 23 agricultores que possuem propriedades certificadas e 20 outros que estão em processo de conversão; a ECOCITRUS – Cooperativa de Citricultores Ecológicos do Vale do Caí – fundada em 1994, e está localizada no município de Montenegro, distante 60 km de Porto Alegre – RS. A sua abrangência é regional, por envolver 43 sócios e 30 propriedades certificadas, em seis municípios da Região do Vale do Caí; a ARPASUL – Associação Regional de Produtores Agroecológicos da Região Sul – fundada em 1995, e reúne atualmente 35 famílias de agricultores que atuam com produção orgânica, em 5 municípios da Região Sul do Estado do RS; a COPAÉCIA – Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas – está localizada no município de Antônio Prado (distante 200 km de Porto Alegre), e fundada em 1991, reunindo 22 agricultores dos municípios de Ipê e Antonio Prado.[4]

Para o levantamento das informações junto a estas organizações, foram utilizadas principalmente fontes primárias, tais como entrevistas e documentos. Também foram utilizados documentos internos e material de divulgação das organizações e das instituições de apoio, tais como as atas de reuniões, relatórios, estatutos, textos de discussão, planejamentos anuais, projetos, documentação histórica, entre outros. As entrevistas constituíram a principal fonte primária utilizada, sendo realizadas com os agricultores. Em todos os casos, se buscou selecionar informantes qualificados, responsáveis pela elaboração ou implementação das estratégias nas organizações de produtores (líderes ou gestores), bem como técnicos representantes das relações institucionais estabelecidas pelas organizações de produtores.

[4] Importante ressaltar que nesse artigo são apresentadas somente as discussões e resultados das entrevistas realizadas com os agricultores que estabelecem suas relações com o mercado por meio de feiras livres.

Conseqüentemente, foram utilizados dois principais instrumentos para o levantamento das informações primárias: análise de documentos e entrevistas em profundidade (gravadas) com a utilização de roteiros estruturados.[5]

Com as informações disponíveis, foi realizada, fundamentalmente, uma triangulação entre as várias fontes de informações e de evidências sobre os fenômenos estudados (referencial teórico, estudos teóricos e empíricos que corroboram ou divergem dos resultados encontrados, documentos, entrevistas, relatórios e observação). A partir desta triangulação, realizou-se uma confrontação e um questionamento dos diversos ângulos de análise, buscando, ao mesmo tempo, a descrição e interpretação de seu conteúdo, aumentando assim o rigor científico da pesquisa. Portanto, a análise de documentos e das entrevistas em profundidade, bem como a observação direta, sendo postas ambas em confronto com o referencial teórico, constituíram a principal "técnica" para a análise dos dados.[6]

---

[5] Foram realizadas 69 entrevistas com duração média de uma hora cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas, sendo selecionadas em torno de 70% destas para a transcrição e posterior análise das narrativas. Do total de 69 entrevistas realizadas, 46 foram com agricultores que atuam na produção orgânica, contemplando, aproximadamente, 30% das famílias que são sócias das organizações estudadas. Esta pesquisa de campo ocorreu em dois momentos. Na primeira fase, em outubro e novembro de 2005, a pesquisa envolveu os Estados do Paraná e Santa Catarina. Na segunda fase, em fevereiro, março e abril de 2006, foi feita a pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram realizadas diretamente nas propriedades rurais e nas sedes das instituições parceiras das organizações estudadas.

[6] A abordagem de pesquisa adotada, sendo qualitativa, não requer a preocupação em medir as variáveis e indicadores utilizados e, tampouco, o emprego de análise estatística. Na análise das informações, buscou-se identificar a presença ou ausência dos fenômenos ou elementos associados às variáveis e indicadores, não considerando a freqüência com que os mesmos ocorreram.

3 TEORIA INSTITUCIONAL

Para a presente pesquisa utilizou-se a abordagem institucional relacionada aos trabalhos sobre a sociologia das organizações, também denominada de neo-institucionalismo ou institucionalismo sociológico, que contribui para a análise dos aspectos cognitivos das instituições e das crenças compartilhadas da realidade que formam a identidade dos atores e definem o comportamento organizacional (Jepperson,1999; Powel & DiMaggio;1991; 1999; Meyer & Rowan, 1999; Zucker & Tolbert; 1999; Scott; 1999; Vieira & Carvalho, 2003; Machado-da-Silva & Fonseca, 1999; Fonseca; 2003.

As instituições são produtos da ação humana, como por exemplo, os costumes, os valores e as crenças coletivas, as normas sociais e os procedimentos legais. Portanto, são tanto regras informais oriundas de práticas sociais (cultura) como regras formais oriundas do "mundo do direito". A ênfase das instituições nos aspectos cognitivos, segundo V. Fonseca (2003, p. 50), está relacionada aos "aspectos simbólicos das ações, resultantes de interpretações e conseqüentes representações que os indivíduos fazem do ambiente".

O entendimento das lógicas associadas ao processo de profissionalização auxiliam na compreensão dos comportamentos dos atores inseridos em processos sociais. Os aspectos definidores da racionalidade dos agricultores estão diretamente associados às instituições (valores, crenças, regras, etc.) indutoras da identificação desses atores, na relação dialética destes com a sociedade, que por sua vez moldam as suas condutas individuais e coletivas. Esse caminho teórico proporciona o entendimento dos aspectos cognitivos referentes ao processo de institucionalização e de construção da realidade dos agricultores.

Estas proposições auxiliam na análise das instituições e de seu papel na determinação das práticas organizacionais. A análise

das instituições é um amplo campo de estudo, envolvendo diversas escolas de pensamento da Sociologia, Economia e Administração de Empresas, tendo como principal característica, a crítica ao pensamento neoclássico, apoiada em princípios da racionalidade dos atores e da maximização dos objetivos e necessidades.

As principais argumentações desenvolvidas neste campo de estudo são direcionadas para o entendimento do sentido das práticas e das estratégias existentes nas organizações, a partir dos posicionamentos políticos, da opinião pública, do conhecimento legitimado, das leis, dos valores, das crenças, dos mitos e do ambiente institucional formal ou informal (interno ou externo). Este entendimento pressupõe, portanto, a baixa importância das demandas e necessidades diretamente vinculadas às atividades e às práticas organizacionais, enquanto definidoras das estratégias competitivas relacionadas a produtos e mercados.

Os fatores críticos de sucesso organizacional deixam de se situar na esfera de abrangência da implementação de formas de coordenação e controle racionalizados e formais sobre as práticas gerenciais. Estes fatores são deslocados para os aspectos simbólicos que controlam as atividades empresariais por meio de rotinas e convenções socialmente construídas, as quais determinam regras e padrões de conduta legitimados interna e externamente. Estas instituições, uma vez incorporadas à sua realidade social, moldam as condutas organizacionais, ou seja, as organizações refletem, em suas práticas e estratégias gerenciais, a realidade construída socialmente.

As instituições são caracterizadas pela sua historicidade e controle, segundo Berger e Luckmann (1985, p. 80) onde, "[...] pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana, estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por opção alternativa a muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis". Vieira e Carvalho (2003, p. 12) entendem que "as organizações sobrevivem ao

compartilharem valores em um determinado espaço social", em contraposição às relações unicamente de caráter técnico e econômico. Desta concepção, decorre que as organizações são influenciadas por um conjunto de aspectos interpretativos dos atores internos e externos sobre o contexto em que estão inseridos.

A teoria institucional oferece importantes elementos para o entendimento do ambiente em que as organizações estão inseridas e de como estas se adaptam ou resistem às mudanças e pressões externas. O principal argumento apresentado pelas abordagens institucionais, vinculadas às ciências organizacionais, é o de que as organizações reagem ou resistem à mudança de sua estrutura não somente em função de necessidades e decisões técnicas e econômicas, em busca da melhor eficiência, mas também, ou unicamente, por necessidades e estratégias de legitimação, no ambiente em que estão inseridas. Surge, portanto, como uma nova forma de analisar o ambiente e os aspectos internos e externos em que os agentes econômicos estão inseridos, a partir de novos fatores, que afetam diretamente os resultados das organizações. As oportunidades no ambiente são originadas não somente através das restrições tradicionais da teoria econômica, mas também pelas restrições institucionais.

4 SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS ÀS RELAÇÕES COM O MERCADO

Este seção é dedicada à apresentação dos resultados da pesquisa de campo, a partir do levantamento e análise dos depoimentos dos agricultores com relação à sua realidade. Foram identificadas e analisadas as percepções que os agricultores têm sobre sua realidade profissional. As narrativas dos agricultores foram analisadas em torno de três temas centrais: valorização, autonomia e diversificação.

A "valorização" está associada ao reconhecimento, oriundo das relações com o mercado, da importância do trabalho realizado na produção orgânica. A "autonomia" diz respeito às condições de barganha nas relações com o mercado e na busca de estratégias de comercialização que proporcionem melhores vantagens competitivas. E, por fim, a diversificação está relacionada à necessidade de dedicação a atividades diferenciadas, com o objetivo de atender às exigências do mercado. Portanto, estes temas são apresentados nessa seção com o objetivo de demonstrar, e com isso ressaltar, os principais aspectos que influenciam na profissionalização dos agricultores.

4.1 Valorização do trabalho e a diferenciação nas relações com o mercado

A comercialização dos produtos orgânicos em feiras representa para os agricultores entrevistados uma possibilidade de valorização do seu trabalho. O sentimento de "reconhecimento" reforça o compromisso com a sua atividade e com a responsabilidade pelo bem-estar dos consumidores, o que resulta em um incentivo para que estes agricultores continuem trabalhando dentro do sistema "orgânico". A possibilidade de venda de toda a produção, evitando-se perdas, é fundamental, nesta forma de comercialização.O reconhecimento do trabalho é oriundo da aquisição dos produtos pelos consumidores, sendo que estes valorizam o fato de os agricultores ofertarem produtos sem resíduos. Desta forma, afirmam, estão auxiliando os consumidores a pensar na sua saúde.

A comercialização direta estabelece laços sociais com os consumidores, reforçando a garantia da qualidade dos produtos. Além disso, o contato com os consumidores proporciona a troca de informações que auxiliam o agricultor no planejamento da sua

produção. Ressaltam a credibilidade e a confiança que é gerada nesse contato direto com o consumidor, construído a partir de visitas às propriedades. Além da importância das relações com os consumidores na consolidação das suas estratégias junto ao mercado, estes agricultores e feirantes ressaltam a importância do trabalho em grupo. Ao serem questionados sobre as características do mercado em que atuam, direcionaram os seus depoimentos para estes resultados e para a importância do trabalho em grupo.

A feira é considerada como uma "família" que se encontra constantemente, e caso isso não ocorra, "se sente falta", ocorrendo até mesmo uma substituição dos próprios parentes. A feira, como uma "casa de família", expressa bem o sentimento e a percepção sobre essa forma de comercialização. É considerada pelos agricultores, portanto, não somente como uma estratégia de comercialização, mas também como um espaço onde ocorre um processo de construção de valores pessoais. Em síntese, todo esse processo está baseado na pré-disposição do agricultor para "se envolver". E este aspecto parece se constituir no principal sentido do mercado para estes agricultores.

As dificuldades de construir relações diferenciadas com o varejo convencional é o que torna a feira livre um espaço importante para a viabilização de uma comercialização mais justa. A comercialização direta é uma forma de posicionamento em um segmento de mercado que está em constante expansão. Os aspectos positivos ressaltados dizem respeito a faturamentos semanais, ao contato direto com os consumidores e à divulgação constante do trabalho com a agricultura ecológica. A feira livre possibilita a geração de credibilidade junto ao mercado consumidor e revendedor de produtos orgânicos. O produtor que está comercializando os seus produtos no espaço da feira está inserido em uma rede que lhe fornece condições adequadas de inserção no mercado, geralmente sendo interpretada como uma forma de "certificação".

Além disto, este espaço também é considerado como uma forma de promoção dos produtos, que viabiliza e potencializa as vendas em outros mercados, por possibilitar o encontro e a negociação permanente entre compradores e produtores. Na feira, é possível divulgar a mensagem sobre os alimentos orgânicos diretamente aos consumidores, e por quem mais entende daquela forma de produção. Isto ocorre através de conversas rápidas nos encontros semanais, evitando assim a utilização de apelos comerciais convencionais para atrair os consumidores para as compras.

4.2 Autonomia e estratégias de mercado

Os agricultores que comercializam os seus produtos em feiras expressam as suas estratégias de mercado através da ampliação e consolidação das relações diretas com os consumidores. A principal barreira para esta ampliação se encontra no aumento do número de agricultores, exigindo, no decorrer deste processo, uma maior capacidade de envolvimento e de manutenção de tais relações de interdependência.

A feira proporciona para os agricultores a possibilidade de construção de novas relações com o mercado e de "apropriação do seu espaço", e também o "controle" sobre os mecanismos de mercado, tais como a definição dos preços e os faturamentos semanais. Portanto, para os agricultores, a feira é uma forma de gerar "autonomia" nas decisões, a partir das relações diretas com os consumidores, aspectos estes que são transpostos também para as relações com os supermercados, caso estas venham a ser estabelecidas.

Existe uma aparente "falta de coordenação" que se constitui na principal estratégia para a consolidação dos princípios associados à promoção de estilos de agricultura baseados na

agroecologia. Os problemas mais comuns, resultantes dessa forma de organização, dizem respeito à falta ou o excesso de produtos em determinadas épocas do ano. As soluções apresentadas para estes problemas se distanciam do tradicional planejamento centralizado, diferenciando-se quanto ao determinismo da definição de negócios. Portanto, a diversidade, a autonomia e o respeito aos ciclos naturais de produção são os novos elementos oriundos da produção orgânica, que estão sendo transpostos para as lógicas de comercialização.

4.3 Diversificação das atividades e as exigências da comercialização

A feira caracteriza-se por exigir dos agricultores a capacidade de se dedicarem a diversas atividades relacionadas à comercialização. Existe a necessidade de flexibilidade na realização das atividades na propriedade. Este envolvimento requer a busca de "adaptação" para ser "feirante". Pouca mão-de-obra disponível e pouco tempo para produzir são os aspectos mais ressaltados pelos agricultores. A comercialização direta se constitui em um atividade "trabalhosa", sendo que, se associada à questão da pouca mão-de-obra disponível na propriedade resulta em "pouco tempo para plantar".

O envolvimento excessivo com a comercialização, oriundo principalmente da quantidade de feiras realizadas por semana e das distâncias para deslocamento, segundo um dos agricultores, influencia na própria identificação como "agricultor ecológico": *"[...] se você faz feira, você não está na propriedade, aí não é ecológico e vai contra todos os princípios que você quer trabalhar [...] tem que pensar primeiro na propriedade"* (agricultor, Apac). Para a realização da feira são necessários, além de um planejamento para "ter a seqüência na produção",

diversificação da produção, o que implica a necessidade de maior disponibilidade de tempo e de mão-de-obra na propriedade. Os deslocamentos para transporte dos produtos e realização das feiras impactam significativamente nesse tempo disponível. Os agricultores, que estão envolvidos a mais tempo com este tipo de comercialização, tendem a buscar uma priorização nas atividades, para, com isto, "poder atender a tudo".

5 CONCLUSÃO

A comercialização em feiras representa a possibilidade de valorização e reconhecimento da atividade dos agricultores, tanto pelos consumidores quanto pelo grupo de feirantes. Decorre disso, que a geração de credibilidade e de confiança pelo trabalho realizado é construída junto aos consumidores, por meio das relações diretas estabelecidas nas feiras. No grupo de feirantes, o sentimento de companheirismo, de trabalho conjunto e de amizade são noções reforçadas a partir das referências oriundas do mercado.

Nesse sentido, as associações, e também as cooperativas, são promotoras de transformações individuais, as quais, por sua vez, se refletem em hábitos de cooperação, em senso de responsabilidade comum, em solidariedade e em autodisciplina (PUTNAM, 2002). Portanto, é nas relações destes agricultores com a sua organização que são construídas as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades e da profissionalização dos agricultores.

Diferentemente da forma de comercialização em supermercados, a feira livre, além de se constituir como um espaço de mercado, também se torna um momento em que estes agricultores se encontram e reforçam o sentimento da atuação em grupo, direcionando assim, as representações sobre o mercado para o trabalho em grupo. Estes tipos de vínculos estão

relacionados à noção de capital social, e são descritos por Abramovay (2003, p. 71) como "[...] a confiança que se forma com base na identidade social dos atores, em seu sentimento comunitário de pertencer ao mesmo universo, na partilha de tradições e valores comuns".

Neste caso, as referências parecem estar associadas a um processo de lembranças e de experiências que são carregadas pelos agricultores, mesmo quando se referirem a outros tipos de mercados. Meyer e Rowan (1999) consideram que as estruturas formais são fortemente influenciadas pelos entendimentos, construídos coletivamente e difundidos na realidade social. Neste sentido, "Muitos elementos da estrutura formal estão altamente institucionalizados e funcionam como mitos" (MEYER; ROWAN, 1999, p. 83). Os mitos a que se referem os autores estão relacionados aos posicionamentos políticos, à opinião pública, ao conhecimento legitimado e às leis, consistindo em um conjunto de regras institucionais incorporadas na realidade social, que moldam as condutas organizacionais, ou seja, as organizações refletem de modo estrutural a realidade construída socialmente.

Com isto, a comercialização em feiras também se constitui como um espaço cultural, educativo e de troca de informações, no sentido de enriquecer e de fortalecer as relações sociais. Além disto, a feira também tem como objetivo promover a comercialização de alimentos orgânicos a partir da "humanização" das relações comerciais, eliminando comerciantes intermediários. De tal forma, ocorre a integração e troca de experiências entre os produtores, sendo este o local onde, também, se criam fortes vínculos entre os agricultores e os consumidores, resultando na construção de uma maior credibilidade no trabalho realizado.

Portanto, os agricultores encontram, nas suas relações com o mercado, a valorização da sua atividade profissional, baseada em um processo de construção de laços de confiança, que se refletem na garantia da qualidade dos produtos, na responsabilidade

e na ética profissional. Assim, a preocupação com a credibilidade do trabalho realizado, que garanta a produção com as qualidades de "orgânica", reforça as relações no grupo, redefine e consolida a profissionalização dos agricultores.

A noção de qualidade é definida por Wilkinson (1999) como um elemento fundamental para o entendimento da atual reestruturação agroalimentar e das diversidades de comportamento organizacional. Nas suas palavras: [...] a atividade econômica é socialmente construída e mantida, e historicamente determinada por ação coletiva e individual expressa através de organizações e instituições. (WILKINSON, 1999, p. 66). Dessa forma as instituições (regras, normas e convenções) influenciam nas estratégias de comercialização e nas formas de circulação de mercadorias.

A manutenção da qualidade orgânica e da credibilidade da atividade agrícola depende fundamentalmente da ética profissional, sendo esta baseada não somente em normas e certificações, mas fundamentalmente na confiança e na harmonia entre os agricultores. Além disto, se utilizam dessa condição de integrante da organização com o objetivo de resistir na atividade agrícola, de aumentar a dedicação à família e o compromisso com a propriedade. A qualidade na agricultura orgânica está relacionada à noção de segurança alimentar, sendo que esta última envolve uma redefinição das relações entre o rural e o urbano, a partir da ampliação da oferta de alimentos com uma qualidade diferenciada daquela dos produzidos nos sistemas convencionais e da diversidade dos hábitos de consumo (MALUF, 2002).

Além das condições específicas relacionadas à produção e à construção de conhecimentos na agricultura orgânica, a complexidade das atividades dos agricultores é também influência pelas relações com o mercado. As feiras exigem dos agricultores a capacidade de se dedicarem a diversas atividades relacionadas ao mercado, demandando flexibilidade para atendimento das

necessidades do processo de vendas, reduzindo o tempo de permanência na propriedade para garantir a quantidade e diversidade de produção necessária para comercializar na feira.

Assim, para ser feirante é necessário possuir flexibilidade na forma de trabalhar a sua propriedade. O envolvimento com a comercialização reduz o tempo disponível para a produção, provocando nos agricultores a percepção de haver a necessidade de outras formas de comercialização com o objetivo de fazer sobrar mais tempo, para ficar mais na propriedade ou com o objetivo de pensar mais na propriedade. O excesso de serviço, a pouca mão-de-obra disponível e a falta de tempo são as condições que limitam o maior envolvimento dos agricultores com a comercialização. Por conseqüência disto, o aumento no número de feiras semanais e a maior interdependência no grupo de agricultores tendem a modificar significativamente a sua atividade profissional.

A comercialização direta, ao mesmo tempo em que proporciona maior liberdade, além de permitir que o agricultor se sinta dono do espaço e trabalhe livremente, demanda uma interdependência no grupo para a realização das atividades, ou seja, para comercializar, também são necessários o envolvimento e a capacidade de entender o outro. A comercialização direta é dependente de mais produtores, sendo esta a principal condição para que o trabalho coletivo possa ser realizado. Estão presentes novos valores em torno da atividade, fundamentalmente na solidariedade, a qual se expressa, por exemplo, no planejamento realizado nos grupos e no transporte coletivo dos produtos para a comercialização. Portanto, na comercialização direta, ocorre uma redefinição da condição profissional do agricultor, aumentando a sua interdependência, uma vez que, além de a sua atuação passar a ser coletiva, são ampliadas as suas relações sociais oriundas das referências criadas no contato direto com o consumidor.

Os volumes de produção, a diversificação e a quantidade de feiras semanais requerem um significativo envolvimento dos

agricultores, tanto na produção como na comercialização. De certa forma, esta potencial situação problemática é contornada com o rodízio entre os agricultores que participam das feiras. As dificuldades de serem garantidos volumes necessários para ampliação das feiras e ao mesmo tempo a diversificação da produção, contribuem para que esta relação com o mercado apresente limitações na capacidade de atendimento das demandas do mercado. Diante destas condições, as vantagens competitivas oriundas da relação direta com os consumidores passam a ficar diminuídas.

Portanto, as relações com o mercado influenciam nas atividades exercidas pelos agricultores, ao exigir destes uma maior profissionalização. A qualificação exigida do agricultor, para atuação na agricultura orgânica, é ampla e complexa, sendo necessário o resgate dos diversos talentos e capacidades historicamente demandados para exercer as atividades agrícolas. Na comercialização em feiras, a atividade profissional é redefinida e também envolve a ampliação das relações sociais, tornando o agricultor mais socialmente integrado, a partir das referências construídas no contato direto com os consumidores. A feira, ao exigir maior flexibilidade do agricultor para o atendimento das atividades de produção e comercialização, demanda uma redefinição da sua profissionalização.

Em síntese, a comercialização em feiras contribui com a (re)construção da profissionalização dos agricultores, por meio de um processo baseado fundamentalmente nas relações diretas com os consumidores e com os demais agricultores. Estas relações, por sua vez, são geradoras de maior credibilidade para a produção orgânica, tendo como referências a confiança e a ética profissional dos agricultores. Portanto, a sua capacidade para entender o "outro" e o compromisso de atuação conjunta proporcionam importantes elementos para a sua afirmação enquanto agricultor profissionalizado. As relações com o mercado, especialmente na comercialização em feiras, dependem da construção destas redes

de relações, baseadas, principalmente, em novas competências e novos valores que se consolidam no exercício da atividade profissional.

Se o mundo agrícola moderno está relacionado ao trabalho produtivo (GEHLEN, 1999), à maior complexidade do trabalho, à maior exigência de qualificação (JEAN, 1994) e à centralidade do mercado (WANDERLEY, 1996), então o agricultor que exerce a sua atividade na produção orgânica está (re)construindo a sua profissionalização a partir das referências atualmente existentes no contexto desta modalidade de agricultura moderna. Porém, de forma diferenciada, ou seja, mais inovadora e, portanto, ainda mais complexa e exigente. Conclui-se, portanto, que as relações com o mercado são centrais na redefinição da profissionalização dos agricultores que atuam na agricultura orgânica.

Evidentemente, não existem processos homogêneos de profissionalização, principalmente quando se considerar a diversidade de realidades que foram estudadas no decorrer da pesquisa realizada. Entretanto, acredita-se que essa análise se constitui como uma aproximação ao objeto de pesquisa, contribuindo assim para o entendimento da profissionalização dos agricultores que atuam na agricultura orgânica.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

ALMEIDA, J. P. de. Significados sociais, desafios e potencialidades da agroecologia. *In*: FERREIRA, A. D. D.; BRANDENBURG, A. **Para pensar outra agricultura**. Curitiba: Editora da UFPR, 1998. p. 239 – 247.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. *In*: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 47-66.

GEHLEN, I. Centralidade do trabalho e exclusão identitária no meio rural. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 9., 1999, Porto Alegre. **A sociologia para o Século XXI.** Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Sociologia, 1999.

JEAN, B. A forma social da agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 6, p. 51–67, 1994.

JEPPERSON, R. L. Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo *In*: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Comp.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Universidade Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 193-215.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27–39.

MALUF, R. S. Produtos agroalimentares, agricultura multifuncional

e desenvolvimento territorial no Brasil. *In*: MOREIRA, R. J.; COSTA, L. F. de C. (Org.). **Mundo rural e cultura.** Rio de Janeiro: Mauad, [2002].

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y cerimonia. *In*: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Comp.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.** México: Universidade Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 79 -103.

POWELL W; DI MAGGIO, P. **The new institutionalism in organisational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991.

POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Comp.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.** México: Universidade Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 104-125.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SCOTT, W. R. Retomando los argumentos institucionales. *In*: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Comp.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.** México: Universidade Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 216-236.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Sobre organizações, instituições e poder. *In*: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 11-26.

WANDERLEY, M. de N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. *In*: **XX ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS**, 20., 1996, Caxambu. Processos sociais agrários. Disponível em: <http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/nazareth/nazareth96.rtf.> Acesso em: 20 de maio de 2006.

WILKINSON, J. A contribuição da teoria francesa das convenções para os estudos agroalimentares: algumas considerações iniciais. **Ensaios FEE,** Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 64-80, 1999.

ZUCKER, L. G.; TOLBERT, P. S. A institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG; S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. (Org.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. ed. brasileira). ***Handbook*** **de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 196–219.

MODELO INTEGRADO DE ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO[1]

Carine Maria Senger[2]
Martinho Luis Kelm[3]

RESUMO

A inserção das organizações em um ambiente instável, competitivo e turbulento requer a utilização de instrumentos de gestão que possam contribuir com informações oportunas para melhor definir seu ambiente interno, apoiar o processo decisório e alcançar a efetividade organizacional. Para enfrentar esse cenário emergente, a informação passa a ser um elemento decisivo na medida em que é utilizada sob uma perspectiva integrada. Para contribuir nesse sentido, esse estudo objetivou sistematizar um modelo integrado de análise de sistemas de informação e tecnologia da informação a partir de algumas dimensões. A originalidade do modelo encontra-se na forma de análise que permite verificar o nível de utilização de sistemas de informação e tecnologia de informação nas dimensões suporte, controle, alinhamento e competitividade. Este modelo teve

---

[1] Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUÍ/RS.

[2] Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUÍ/RS. Professora da CELER Faculdades Chapecó/SC. carinesenger@terra.com.br

[3] Doutor em Engenharia da Produção, UFSC. Professor da UNIJUÍ/RS

como base de sustentação a revisão da literatura, as experiências profissionais dos autores e o instrumento de pesquisa elaborado e aplicado em uma organização. A sistematização coloca em evidência as diferentes configurações que o modelo pode apresentar. A conclusão destaca as contribuições desse estudo e salienta a importância da utilização de tecnologias de informação na perspectiva multidimensional organicamente integrada a partir dessas dimensões para auxiliar na eficácia das decisões tomadas e nas ações executadas pelos gestores.

Palavras–chave: Sistemas de Informação; Tecnologia da Informação; Dimensões Funcionais; Modelo Integrado de Análise.

RESUMEN

La inserción de las organizaciones en un ambiente instable, competitivo y ajetreado, requiere la utilización de instrumentos de gestión que puedan contribuir con informaciones oportunas para mejor definir su entorno interno, apoyar el proceso de decisión y alcanzar la efetividad organizacional. Para enfrentar ese escenario emergente, la información pasa a ser un elemento decisivo a medida en que es utilizada bajo una perspectiva integrada. Para contribuir en ese sentido, el estudio objetivó sistematizar un modelo integrado de análisis de sistemas de información y tecnología de la información a partir de algumas dimensiones. La originalidad del modelo se encuentra en la forma de análisis que permite verificar el nivel de utilización de sistemas de información y tecnología de información en las dimensiones soporte, control, alineamento y competitividad. Este modelo tuvo como base de sustentación la revisión de la literatura, las experiencias profesionales de los autores y el instrumento de investigación elaborado y aplicado en una organización. La sistematización pone en evidencia las diferentes

configuraciones que el modelo puede presentar. La conclusión destaca las contribuiciones de ese estudio y salienta la importancia de la utilización de tecnologías de información en la perspectiva multidimensional orgánicamente integrada a partir de esas dimensiones para auxiliar en la eficacia de las decisiones tomadas en las acciones executadas por los gestores.

Palabras-clave: Sistemas de Información; Tecnología de la Información; Dimensiones Funcionales; Modelo Integrado de Análisis.

1 INTRODUÇÃO

A ocorrência de sucessivas transformações no cenário mundial dos últimos tempos tem provocado inúmeras alterações no perfil da sociedade e de suas organizações e na forma de gestão dos negócios. As organizações enfrentam uma invasão crescente de novas tecnologias da informação e comunicação que causam verdadeiras revoluções no contexto em que estão inseridas e exigem dos gestores maior agilidade, flexibilidade, inovação, competência e capacidade de adaptação.

Alguns autores (McGEE e PRUSAK, 1994; KUMAR, 1997; CASTELLS, 1999) se referem à TI como uma ciência nova, que vem sendo fortalecida sistematicamente desde meados da década de 50, merecendo uma análise detalhada das mudanças oriundas dessa conjuntura. Tais mudanças têm moldado uma outra sociedade, cujos pilares estão baseados em três aspectos interrelacionados: *hardware, software* e pessoas.

Nas organizações, essas mudanças são impulsionadas pelo ambiente altamente competitivo e turbulento que, aliado às expectativas dos *stakeholders*, influencia na formação do ambiente organizacional interno. As novas tecnologias são

fundamentais no desenvolvimento das atividades e alteram os processos organizacionais na medida em que alguns padrões gerenciais e operacionais não são mais aceitos. O modelo de gestão adotado e as decisões tomadas em seus diferentes níveis é que determinam ou não a utilização adequada dos recursos para atingir os objetivos determinados.

Diante disso, as organizações necessitam de instrumentos de gestão para lidar com essas mudanças do ambiente no qual se encontram inseridas e alcançar bons resultados. Neste contexto, os sistemas de informação (SI) e tecnologia de informação (TI) surgem como instrumentos de gestão na medida em que assumem diferentes dimensões funcionais e produzem uma multiplicidade de informação para atender as necessidades dos gestores. Ao assumir uma dimensão funcional, os SI e TI passam a exercer uma determinada função para apoiar o processo decisório das organizações.

Especificamente nessa pesquisa, os SI e TI assumem as dimensões funcionais de suporte, controle, alinhamento e competitividade. A partir da análise dessas dimensões acredita-se na eficiência na reformulação dos métodos e processos administrativos utilizados, na flexibilidade e agilidade para repensar as estratégias diante do cenário atual e, conseqüentemente, na efetividade organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a efetivação desse estudo foi imprescindível buscar na literatura alguns fundamentos teóricos existentes sobre o tema desenvolvido. Tal fundamentação propõe uma abordagem integrada para o processo decisório, aponta os SI e TI como instrumentos de apoio à gestão e salienta as dimensões funcionais de SI e TI, destacadas no modelo integrado de análise proposto nesse estudo.

2.1 Processo Decisório e Instrumentos de Apoio à Gestão

Constantemente, os gestores das organizações se vêem envolvidos com situações em que precisam escolher uma entre várias alternativas. A falta de elementos de suporte ao processo decisório pode acabar comprometendo a efetividade organizacional e, posteriormente, o desenvolvimento econômico e social do país.

As decisões tomadas nos diferentes níveis organizacionais é que determinam ou não a utilização adequada dos recursos para atingir os objetivos determinados previamente e, conseqüentemente, possibilitam alcançar a eficácia organizacional nesse novo cenário globalizado e competitivo (SANTOS, PONTE, 1998).

Essa abordagem condiciona tal eficácia à integração das decisões tomadas pelos gestores, convergindo para o alcance dos objetivos da organização. Para isso, essas organizações necessitam utilizar instrumentos de apoio à gestão que sejam capazes de fornecer informações precisas, completas e relevantes para o processo decisório.

2.1.1 Sistemas de Informação

No ambiente em que as organizações encontram-se inseridas, os sistemas de informação se apresentam como recursos tecnológicos capazes de tornar o processo decisório mais efetivo. À medida que aumenta a complexidade interna, a tomada de decisão requer "... agilidade, dinamismo, utilidade, inteligência e precisão das ações, das informações e dos conhecimentos organizacionais" (REZENDE, 2003, p. 63).

Entende-se por sistemas de informação "... um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a

finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório..." nas organizações (LAUDON e LAUDON, 1999, p. 4).

Podem ser definidos também, como "... mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia da informação e com o suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações" (PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 241).

De acordo com Abreu e Abreu (2003), os SI tem sido utilizados como esqueleto de sustentação das organizações. As informações produzidas pelos SI possibilitam o planejamento, a coordenação e o controle das atividades e tornam as organizações mais dinâmicas, agressivas e atuantes.

Nesse sentido, os SI desempenham três papéis fundamentais em qualquer tipo de organização: suporte de seus processos e operações; suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. Assim, as organizações possuem razões para o uso dessa tecnologia: apoio às operações, apoio à tomada de decisão gerencial, apoio à vantagem estratégica (O'BRIEN, 2004).

Entre os benefícios que os SI podem oferecer para as organizações, Rezende e Abreu (2003, p. 64) destacam: o suporte à tomada de decisão profícua; valor agregado ao produto; melhor serviço e vantagens competitivas; produtos de melhor qualidade; oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade; mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão; aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência e eficácia, efetividade, produtividade; carga de trabalho reduzida; redução de custos e desperdícios; e controle das operações.

Com isso, percebe-se que a TI tornou-se um aliado decisivo e imprescindível na condução dos objetivos organizacionais. Tem desempenhado um papel de suma importância na redefinição dos

negócios, passando a fazer parte integrante do dia-a-dia das organizações.

2.1.2 Tecnologia da Informação

A utilização de TI pelos gestores constitui-se num recurso estratégico decisivo para a competitividade. Trata-se de uma importante ferramenta para melhorar a gestão da informação, a qual será usada para tornar o processo decisório mais efetivo.

De acordo com Rezende e Abreu (2003, p.77), a TI implica a existência de sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações. Para a interação desses componentes é fundamental a presença de recursos humanos: *peopleware*. "Embora conceitualmente esse componente não faça parte da Tecnologia da Informação, sem ele esta tecnologia não teria funcionalidade e utilidade".

No sentido restrito, a TI diz respeito ao aspecto tecnológico de um SI que inclui *hardware*, banco de dados, *software*, redes e outros dispositivos. Pode ser entendida como um subsistema de um sistema de informação. Num sentido mais amplo, o termo TI pode ser usado para descrever um conjunto de diversos SI, usuários e gestão de uma organização (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004).

Com a evolução da TI, a implementação dessa tecnologia intensificou-se nas organizações, pois seu uso adequado contribui para melhorar a competitividade global da organização, principalmente nas suas áreas fins (MOURA e ALBERTIN, 2004). Para isso, a TI disponibiliza diferentes instrumentos de gestão que servem de suporte às ações empresariais e ao processo decisório.

Graeml (2000) destaca que as organizações investem em tecnologias com o intuito de melhorar seu desempenho com relação à obtenção de vantagem competitiva e aumento de participação no mercado; obtenção de informações precisas para a tomada de

decisões; redução de custos por meio da substituição do trabalho; e redução de economias de escopo.

2.2 Dimensões Funcionais de Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação

Os sistemas de informação, juntamente com as ferramentas de TI, geram informações oportunas e conhecimentos personalizados, constituindo-se em inquestionáveis ferramentas de planejamento e gestão. O uso de TI, além de viabilizar os processos que sem ela não seriam possíveis, oferece apoio aos processos de negócios em todas as suas necessidades e desafios, especialmente no que se refere às pressões do mercado. Por essa razão, as organizações começam a perceber que a TI precisa estar alinhada aos negócios para que esses benefícios sejam obtidos e o desempenho seja satisfatório (MOURA e ALBERTIN, 2004).

Nesse sentido, percebe-se que os SI e TI podem assumir diferentes papéis, considerando as dimensões funcionais nas quais são empregadas. Essas ferramentas de apoio à gestão podem ser utilizadas no suporte às operações desenvolvidas pelas organizações, no controle da avaliação do seu desempenho passado, presente e futuro, no alinhamento organizacional e como fator ampliador da capacidade de competir frente aos demais concorrentes. Atuando nas dimensões suporte, controle, alinhamento e competitividade os SI e TI otimizam seu potencial e contribuem na efetividade organizacional.

2.2.1 Suporte às Operações Organizacionais

A dimensão suporte refere-se ao emprego de SI e TI para atender às necessidades de nível operacional nas organizações. Nessa dimensão "[...] o sistema tem como função executar e

cumprir os planos elaborados por todos os outros sistemas, pois serve como base na entrada de dados (*input*)." Normalmente é computadorizado e estabelece os resultados diários das rotinas necessários para a elaboração dos negócios da organização (ROSINI, 2003, p. 15).

Laudon e Laudon (2004, p. 39) destacam que os SI dão suporte aos gerentes operacionais, acompanhando as atividades e transações elementares das organizações. Para esses autores, o principal propósito de um sistema como suporte às operações "[...] é responder a perguntas de rotina e acompanhar o fluxo de transações pela organização."

Os SI como suporte têm como objetivo principal "[...] fornecer toda a informação necessária por lei e/ou política da empresa para manter o negócio funcionando de forma adequada e eficiente." Entre outros objetivos específicos, buscam permitir o funcionamento efetivo da organização, proporcionar os documentos e relatórios necessários dentro do prazo, aumentar a vantagem competitiva da organização e fornecer dados necessários para SI táticos e estratégicos (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004, p. 246).

Devido à importância do processamento das transações, Stair (1998) afirma que as organizações esperam que os SI como suporte às operações atinjam determinados objetivos específicos incluindo processar dados sobre as transações, manter um alto grau de precisão, assegurar a integridade dos dados e da informação, produzir documentos e relatórios em tempo, aumentar a eficiência do trabalho e ajudar no fornecimento de mais serviços e serviços melhorados.

2.2.2 Controle na Avaliação de Desempenho Organizacional

Na dimensão controle os SI e TI são utilizados para atender às necessidades de informações relacionadas com a avaliação de

desempenho passado, presente e futuro da organização. Os SI nessa dimensão buscam atender às necessidades de nível gerencial da organização, provendo relatórios com acesso imediato às ocorrências de desempenho e a dados históricos. Tradicionalmente, preocupam-se com eventos internos, sem levar em consideração o meio ambiente ou as variações externas (ROSINI, 2003).

Para Laudon e Laudon (2004), os SI resumem e atendem às operações básicas da organização e, usualmente, atendem aos interessados em resultados semanais, mensais e anuais. Esses autores também afirmam que tais sistemas atendem às atividades de monitoramento, controle, tomada de decisão e procedimentos administrativos. Assim, assumem a característica de produzir relatórios periódicos sobre as operações, em vez de informação momentânea.

De acordo com Stair e Reynolds (2002, p.18), um sistema de informação na dimensão controle "[...] abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, *software*, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e tomadores de decisão."

2.2.3 Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Negócios

Na dimensão alinhamento destaca-se a importância de SI como recurso para integrar os objetivos organizacionais com os objetivos de tecnologia da informação. Entende-se que alinhamento estratégico "... corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a *performance* organizacional" (BRODBECK, 2001, p. 24).

De acordo com Prenkumar e King (1992), alinhamento

estratégico é o elo entre o plano de negócio e o plano de TI das organizações, devendo ser ambos produtos de um plano corporativo. King (1988) complementa que o plano de negócios e o plano de TI deveriam ser integrados através do mapeamento dos sistemas de informação estratégicas diretamente relacionadas com as estratégias de negócios, otimizando o retorno da organização.

A importância do alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios (PEN) e o planejamento estratégico de tecnologia da informação (PETI) fica evidenciada nos resultados das organizações que apresentam maior desempenho nas atividades desenvolvidas, melhor orientação nas situações adversas, na utilização eficaz dos recursos, na efetividade de sua atuação, proporcionada pelo desempenho dos gestores envolvidos e pela utilização do alinhamento como ferramenta de gestão (REZENDE, 2002).

Nas últimas décadas, diversos modelos relacionados ao alinhamento do PEN ao PETI foram pesquisados e desenvolvidos. Algumas metodologias de alinhamento foram desenvolvidas com o intuito de auxiliar os gestores a planejar e definir os objetivos organizacionais de acordo com os objetivos de TI, numa iniciativa de acompanhar as tendências de mercado. Entre os principais, destacam-se os trabalhos de Rockart e Short (1989), Reich e Benbasat (1996), Henderson e Venkatraman (1993), Labovitz e Rosanski (1997), Brodbeck (2001), Rezende (2002).

Para ser eficaz, o alinhamento organizacional precisa ser amplamente discutido, estudado e adaptado à realidade da organização. É preciso considerar as questões comportamentais que fazem parte dos valores pessoais dos profissionais envolvidos, a distância entre as teorias dos modelos acadêmicos e a realidade dos recursos das organizações (REZENDE, 2003).

2.2.4 Competitividade Organizacional

A dimensão competitividade refere-se ao emprego de SI e TI na obtenção de vantagem competitiva das organizações. O papel dos sistemas de informação nessa dimensão "[...] envolve a utilização de tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confiram a uma empresa vantagens estratégicas sobre as forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial" (O'BRIEN, 2004, p. 41).

Porter (1986) salienta que as organizações podem sobreviver e ter sucesso a longo prazo se desenvolverem efetivamente as estratégias para enfrentar essas forças competitivas que definem a estrutura de competição em seu ramo de atividade. Essas forças envolvem a rivalidade de concorrentes, ameaça de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores.

Segundo Laudon e Laudon (1999), o objetivo dos SI consiste em fornecer soluções que permitirão às organizações derrotar e frustrar seus concorrentes. Por isso, concentram-se em resolver problemas relacionados com a vantagem competitiva das organizações, sua sobrevivência e prosperidade a longo prazo. Tais problemas podem "[...] significar a criação de novos produtos e serviços, o estabelecimento de novas relações com clientes e fornecedores, ou a descoberta de meios mais eficientes e mais eficazes de se administrar as atividades internas da empresa" (LAUDON e LAUDON, 1999, p. 42).

Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 89) afirmam que os sistemas "[...] ajudam a organização a obter vantagem competitiva mediante sua contribuição para a concretização dos objetivos estratégicos da organização e/ou por sua capacidade de melhorar significativamente o desempenho e a produtividade". Segundo esses autores, os sistemas estratégicos visam a melhora da posição competitiva da organização por meio do aumento da

produtividade dos funcionários, do aperfeiçoamento do trabalho de equipe e a melhoria da comunicação.

Laudon e Laudon (1999, p. 42) complementam que "[...] um sistema estratégico de informação é aquele que coloca a firma em uma vantagem competitiva". Enfatizam que os sistemas de impacto "[...] têm uma ação de grande alcance e estão profundamente arraigados; eles mudam fundamentalmente os objetivos, produtos, serviços ou relações internas e externas da empresa."

3 MODELO INTEGRADO DE ANÁLISE DE SI E TI

De acordo com a literatura existente (PRADO JÚNIOR, 2004), pode-se dizer que a discussão sobre alinhamento organizacional e os impactos da TI sobre as organizações teve início com Leavitt e Whisler, em 1958, quando esses autores usaram o termo TI para identificar tanto o conjunto de recursos capaz de processar grandes volumes de informação, como os métodos estatísticos e matemáticos utilizados como suporte ao processo decisório.

Ao longo das décadas de 80 e 90, outros trabalhos desenvolvidos foram responsáveis pela assimilação do conceito de equilíbrio dinâmico entre vários componentes num fenômeno organizacional. Entre esses trabalhos destacam-se os modelos de alinhamento estratégico apresentados por Rockart e Short (1989), Henderson e Venkatraman (1993), Reich e Benbasat (1996) e Labovitz e Rosanski (1997).

Tais modelos podem ser utilizados como importante ferramenta de gestão, decorrente da integração da TI nos diferentes níveis da organização. Assim como a TI, a informação também passa a ser um elemento decisivo na definição das estratégias e, conseqüentemente, no alcance da eficácia organizacional. Tem o

objetivo de propiciar à organização o alcance de seus objetivos por intermédio do uso efetivo dos recursos disponíveis.

3.1 Visão Geral do Modelo

A sobrevivência das organizações é fortemente influenciada pela velocidade de assimilação das informações e da correspondente agilidade decisória nesse contexto. A qualidade da decisão, por sua vez, está intimamente condicionada à informação existente, por isso a informação afeta profundamente a gestão das organizações. Encontrar a informação necessária em tempo hábil é um fator de relevância ao processo decisório (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Para tanto, os SI podem ser utilizados como mecanismos de apoio à gestão, pois são desenvolvidos com base na TI e com o suporte da informática para atuar como condutores de informação que visam a facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações. Têm por finalidade a captura e/ou a recuperação de dados e a sua análise em função de um processo de decisão (PEREIRA e FONSECA, 1997). Contemplam basicamente os três níveis de uma organização: operacional, tático e estratégico.

Embora a TI e a informação tenham sido tratadas, tradicionalmente, como elementos unidimensionais, isso não impediu o surgimento de outros enfoques alternativos, porém não integrados. Ao longo do tempo, é possível perceber a evolução da TI da simples função de processamento de dados, passando de apoio aos negócios, para a sua integração e alinhamento com

as estratégias organizacionais (TEIXEIRA JÚNIOR, PONTE, 2004).

No que concerne especificamente ao presente estudo, os enfoques alternativos que podem ser assumidos no interior das organizações mencionam a TI e a informação nas seguintes dimensões: suporte, controle, alinhamento e competitividade. A dimensão suporte se refere à utilização de TI e informação para automatizar os processos e sustentar as atividades realizadas pela organização. A dimensão controle envolve a coleta dos dados, sua organização e ordenação de forma que os mesmos possam se tornar úteis no processo decisório na avaliação de desempenho.

Outra dimensão, o alinhamento, faz menção ao alinhamento dos objetivos de TI com os negócios da organização, como um recurso estratégico adotado para alcançar determinados fins. A dimensão competitividade decorre do uso de TI e informação como uma forma particular de ampliar a capacidade da organização em lidar com seus clientes, fornecedores, produtos e serviços e obter vantagem frente às demais organizações existentes no mercado.

O modelo integrado de análise de SI e TI a partir dessas quatro dimensões é proposto pela autora e pelo orientador deste trabalho na Figura 1, com base em suas experiências profissionais e na apreciação dos estudos de Rockart e Short (1989), Henderson e Venkatraman (1993), Reich e Benbasat (1996) e Labovitz e Rosanski (1997). Tem como desafio visualizar tais sistemas em uma perspectiva multidimensional organicamente integrada. Pressupõe-se que a organização que mantém uma arquitetura equilibrada estará potencializando a gestão e otimizando seu desempenho organizacional.

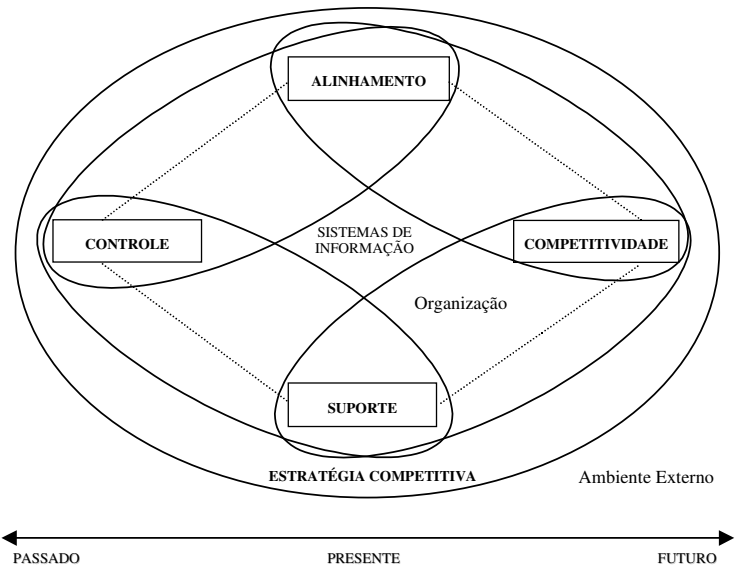

Figura 1: Modelo Integrado de Análise de SI e TI

Com a aplicação desse modelo, é possível verificar como as organizações têm configurado seus sistemas de informação tendo como referência um modelo integrado de análise de SI e TI. O estudo parte da premissa básica de que a efetividade organizacional é sensível ao nível de equilíbrio das várias dimensões de sistemas de informação.

Percebe-se que as organizações necessitam adaptar-se internamente ao ambiente externo, altamente dinâmico. Precisam atender às exigências do mercado e buscar vantagem competitiva (PORTER, 1986; O'BRIEN, 2004). Para tanto, manter seus sistemas de informação numa perspectiva organicamente integrada e equilibrada nas dimensões suporte, controle, alinhamento e competitividade, é uma maneira de permitir que a organização alcance seus objetivos e tenha uma gestão mais efetiva.

3.2 Sistematização do Impacto da Tecnologia da Informação nas Organizações frente ao Modelo Integrado de Análise de SI e TI

Para sistematizar o impacto da TI nas organizações, é importante destacar que a utilização de SI como suporte tem como objetivo automatizar as atividades e processar as transações de natureza operacional. Especificamente, a implantação de sistemas nessa dimensão busca compor uma base de dados única que permita a manipulação pelos diferentes módulos existentes. Os dados são armazenados por um respectivo módulo na base central de dados e podem ser utilizados pelos demais.

Dessa forma, o SI influencia o controle das operações na medida em que possibilita que os dados armazenados sejam contextualizados e transformados em informações oportunas para o processo decisório. Tais informações são disponibilizadas através de relatórios e/ou gráficos que permitem monitorar o desempenho passado e presente da organização a fim de projetar estrategicamente o seu desempenho futuro.

Nesse sentido, a qualidade da informação empregada na demonstração de desempenho torna-se fundamental, pois sua confiabilidade, agilidade e precisão são imprescindíveis para conduzir o alinhamento e a definição das estratégias organizacionais. Isso implica na utilização adequada dos recursos tecnológicos para armazenar dados e transformar esses dados em informações relevantes e úteis para o processo de planejamento organizacional e alavancagem dos negócios como um todo.

A utilização de SI como fator de competitividade ocorre na medida em que os dados armazenados geram informações que auxiliam na identificação de aspectos determinantes para o posicionamento da organização em mercados competitivos. Dessa forma, o SI deve facilitar as operações internas, o controle gerencial, o alinhamento organizacional e o planejamento estratégico,

agregando valor aos produtos e/ou serviços das organizações a fim de que elas possam responder às exigências impostas pelo ambiente externo.

Entre os impactos que o uso dessa tecnologia proporciona para as organizações é possível citar a integração das diversas atividades, o aumento da produtividade, a racionalização dos processos, a padronização das informações, a otimização dos recursos, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e o aumento da capacidade de resposta diante das forças competitivas.

Assim, os SI e TI assumem um papel mais efetivo nas organizações, considerando uma integração entre as dimensões funcionais. Sua utilização não se restringe apenas ao suporte e controle das atividades operacionais, mas sim busca o seu alinhamento com as estratégias de negócio da organização a fim de gerar diferenciais competitivos que contribuam para um desempenho organizacional eficaz.

O modelo integrado de análise de SI e TI proposto permite verificar como as organizações têm configurado seus sistemas de informação tendo como referência um conjunto de dimensões funcionais. Esse modelo demonstra a interdependência entre as dimensões Suporte (S), Controle (C), Alinhamento (A) e Competitividade (Cp), bem como a sua influência no desempenho organizacional.

Essa análise procura compreender o impacto da tecnologia da informação numa perspectiva multidimencional. Para isso, engloba aspectos específicos relacionados ao nível de utilização de sistemas de informação em cada uma das dimensões funcionais apresentadas no modelo. Considera que as organizações podem apresentar diferentes impactos de acordo com o nível de utilização de SI e TI.

A seguir apresentam-se algumas das diferentes configurações que o modelo integrado de análise de SI e TI pode apresentar a partir desses impactos.

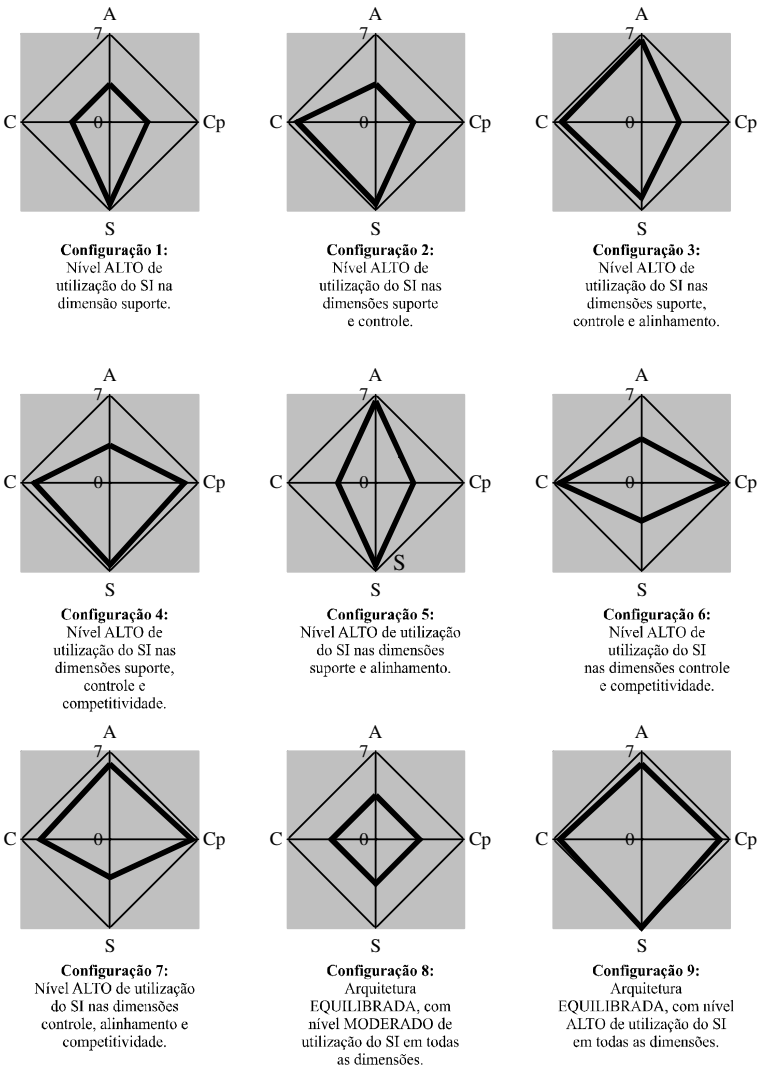

Figura 2: Tipos de Configurações do Modelo Integrado de Análise de SI e TI

Para essa análise aplica-se a escala de medida empregada por Reich e Benbasat (1996). Considera-se que quanto mais próximo de sete for a pontuação média final, mais ALTO é o nível

de utilização do SI em cada uma das dimensões nas diferentes configurações demonstradas na Figura 2, e, conseqüentemente, melhores serão os resultados alcançados pela organização a partir dessa tecnologia. Ao contrário, quanto mais próxima de zero for a pontuação média final, mais BAIXO é o nível de utilização do SI. O nível de utilização do SI entre três, quatro ou cinco é considerado MODERADO.

A configuração 1 demonstra que o nível mais alto de utilização de SI encontra-se na dimensão suporte, ou seja, a prioridade da organização está em utilizar essa tecnologia na automação das atividades operacionais e no processamento de dados e não na sua otimização para obter informações para fundamentar suas decisões e definir suas estratégias. Por isso, o impacto nas dimensões controle, alinhamento e competitividade é moderado.

A configuração 2 revela que a organização utiliza o SI nas dimensões alinhamento e competitividade. Contudo, o nível alto de utilização está nas dimensões suporte e controle das operações. Isso significa que a organização enfatiza o uso desse recurso tecnológico para armazenar dados e gerar informações e não integra com maior eficiência e eficácia essas informações ao planejamento organizacional e definição do seu potencial competitivo, fazendo com que o impacto seja menor nas dimensões alinhamento e competitividade.

A configuração 3 indica que a organização utiliza o SI na dimensão competitividade, porém o nível alto de sua utilização encontra-se nas dimensões suporte, controle e alinhamento. Isso significa que o nível de utilização dessa tecnologia para enfrentar as forças competitivas existentes no mercado é moderado, ou seja, a organização não busca identificar as ameaças de novos produtos e/ou serviços substitutos, nem mesmo procura estabelecer um relacionamento melhor com os clientes a partir de um nível alto de utilização dos benefícios que esse recurso tecnológico disponibiliza

nesse sentido. Por essa razão, o impacto na dimensão competitividade é menor.

Por sua vez, a configuração 4 indica que a organização utiliza o SI para alinhar seus objetivos de TI e de negócios, entretanto o nível de sua utilização é alto nas dimensões suporte, controle e competitividade. Dessa forma, esse recurso tecnológico é otimizado no que se refere aos aspectos específicos de suporte às operações, monitoramento e avaliação de desempenho das atividades e definição das estratégias. Em função disso, o impacto é maior nessas dimensões.

A configuração 5 salienta que o nível alto de utilização de SI encontra-se nas dimensões suporte e alinhamento. A organização utiliza essa tecnologia como controle e competitividade em nível moderado. Isso significa que o foco principal está em automatizar as atividades operacionais e gerar dados de forma que os objetivos de TI e os objetivos de negócios estejam devidamente alinhados.

A configuração 6 mostra que o nível alto de utilização de SI estão associado às dimensões controle e competitividade. Esse resultado demonstra que a organização monitora seu desempenho passado e presente e baseia-se nessas informações para projetar o seu desempenho futuro e definir suas estratégias competitivas. Sua prioridade não está em utilizar o SI como suporte às operações e alinhamento organizacional. Por essa razão, o impacto é maior nas dimensões controle e competitividade.

A configuração 7 destaca que a organização utiliza o SI como suporte, porém em escala menor. O nível alto de sua utilização encontra-se nas dimensões controle, alinhamento e competitividade. Isso revela que a organização prioriza as informações obtidas através do controle das operações para alinhar seus objetivos e definir suas estratégias para competir no mercado.

A configuração 9 demonstra o nível alto de utilização de SI em todas as dimensões propostas pelo modelo integrado de análise de SI e TI. Isso significa que a organização mantém uma

arquitetura equilibrada com relação à utilização dessa tecnologia como suporte e controle das operações, alinhamento organizacional e competitividade. Dessa forma, percebe-se que a organização está potencializando sua gestão. Embora com nível moderado de utilização, a configuração 8 também mostra que a organização age equilibradamente ao utilizar o SI em todas as dimensões.

A configuração ideal é aquela em que a organização mantém um equilíbrio do nível de utilização entre as quatro dimensões. Percebe-se que a otimização do SI em cada dimensão influencia no desempenho das demais. À medida que o SI não é otimizado em uma dimensão, as outras podem ficar comprometidas. Por exemplo, a otimização de SI como suporte operacional, conseqüentemente, melhora o controle das atividades, o alinhamento organizacional e a definição de suas estratégias competitivas, proporcionando uma perfeita integração e, assim, sucessivamente acontece com as demais dimensões.

Desta forma, torna-se patente que a utilização de SI e TI numa arquitetura organicamente integrada vem sendo um elemento fundamental para a transformação das organizações frente ao mercado, garantindo assim a competitividade dos segmentos na medida em que possibilita extrair maior previsibilidade dos dados coletados no processo e oferece tratamento adequado à informação.

4 CONCLUSÃO

Diante da atual conjuntura de mercado, as organizações necessitam de instrumentos de apoio para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente externo e adaptar seu ambiente interno a esse novo cenário. A introdução de novas tecnologias de informação passa a ser fundamental para conduzir o processo de gestão com efetividade. As principais razões para isso encontram-

se nos papéis que esses recursos desempenham como suporte aos processos e operações, suporte na tomada de decisões e suporte às estratégias em busca de vantagem competitiva.

Entre esses instrumentos, os sistemas de informação se destacam como ferramentas capazes de armazenar dados, informações e conhecimentos que contribuem para o desempenho organizacional. A plena aplicação e utilização desses recursos tecnológicos têm proporcionado inúmeras vantagens para o desenvolvimento das atividades nas organizações. Entre elas, o aumento da produtividade, a automação de tarefas rotineiras, a melhoria dos controles internos das operações, a melhoria da qualidade das informações para a tomada de decisões e o aumento do seu potencial competitivo.

As organizações necessitam de instrumentos de apoio à gestão para planejar estratégica e operacionalmente e competir em mercados altamente dinâmicos. A maioria das organizações utiliza tecnologias de informação com o intuito de aumentar a produtividade, agilizar os processos e melhorar o desempenho organizacional. Manter um sistema de informação organicamente integrado e equilibrado numa perspectiva multidimencinal, é uma maneira de permitir que as organizações alcancem seus objetivos e tenham uma gestão mais efetiva.

Com base nesse contexto, o presente estudo procurou sistematizar um modelo que contemplasse as dimensões funcionais de SI e TI nas organizações. Essa sistematização pretendeu constituir-se num modelo integrado de análise de SI e TI, cujos resultados ainda não estão plenamente acabados. Entendeu-se que os aspectos específicos identificados e analisados em cada dimensão necessitam de um processo de validação mais abrangente.

Contudo, salienta-se que este trabalho contribuiu com a academia na medida em que procurou ampliar as discussões sobre o tema escolhido, apresentou um modelo integrado de análise de SI e TI e colocou esse modelo em caráter experimental. Por isso,

sugere-se a realização de futuras pesquisas que contemplem sua aplicação em um conjunto mais amplo de organizações e/ou em organizações de diferentes setores a fim de verificar se o fato de uma organização evidenciar a utilização de SI e TI em uma dimensão e minimizar em outra representa um desequilíbrio na sua configuração ou se isso pode estar relacionado com o ciclo de vida das organizações.

Além disso, a aplicação do modelo em outras organizações poderá traçar um comparativo entre organizações com características fortes de inovação tecnológica e organizações com características estáveis e maduras com relação à utilização de TI, no intuito de averiguar se em tais organizações a configuração do modelo se altera. Também, futuras pesquisas poderão traçar um comparativo entre organizações com modelo de gestão centralizada e organizações com modelo de gestão autogerida, a fim de investigar qual a dimensão privilegiada na configuração de SI e TI.

E, como última sugestão, indica-se a realização de um estudo comparativo entre organizações com problemas de saneamento financeiro e organizações com crescimento econômico privilegiado para examinar a configuração do modelo. A realização de pesquisas como estas contribuirá para a ampliação dos resultados, concretização das hipóteses levantadas e validação do modelo integrado de análise de SI e TI apresentado nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ABREU, P.; ABREU, A. F. **Sistemas de informações gerenciais:** uma abordagem orientada à gestão empresarial. Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2003. (Notas de Aula).

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação:** um modelo operacional para a implementação. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação:** o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.

HENDERSON, J. C. e VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. ***IBM System Journal***, 32 (1), p. 4-16, 1993.

KING, W. R. How effective is your IS planning? ***Long range planning*****,** USA, 21 (2), p. 103-112, 1988.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:** novas teorias do mundo contemporâneo. São Paulo: Zahar, 1997.

LABOVITZ, G.; ROSANSKI, V. ***The power of alignment:*** *how great companies stay centered and acomplish extraordinary things.* United States of America: Copyright, 1997.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação com *internet.*** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOURA, R. M. de; ALBERTIN, A. L. Benefícios da tecnologia da informação no desempenho empresarial. In: ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. DE (Org.). **Tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2004, p. 47-74.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da *internet.*** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO JÚNIOR, S. T. A evolução dos conceitos associados ao alinhamento entre a gestão de TI e a estratégia de negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais.** Curitiba: Anpad, 2004.

PRENKUMAR, G.; KING, W. R. *An empirical assessment of IS planning and the role of IS in organizations.* ***Journal of MIS,*** (9:2), 1992.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. *Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives.* ***MIS Quarterly*****,** p. 55-81, march 1996.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial:**

proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

_____. **Planejamento de sistemas de informação e informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; ABREU, A. F. **Tecnologia de informação aplicada a sistemas de informações empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCKART, J. F.; SHORT, J. E. IT in the 1990s: managing organizational interdependence. **Sloan Management Review**, Winter, p. 7-17, 1989.

ROSINI, A. M. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Pioneira *Thomson Learning*, 2003.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de Decisão em Gestão Econômica. **Cadernos de Estudos.** São Paulo: FIPECAFI, v. 10, n. 19, p. 43-56, set./dez. 1998.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____; REYNOLDS, G. W. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TEIXEIRA JÚNIOR, F.; PONTE, V. M. R. Alinhamento estratégico: estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais.** Curitiba: Anpad, 2004.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para a gestão:** transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 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 teórico-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/*keywords.*

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Processo de avaliação

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

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

c) Os originais não serão devolvidos.

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

1.5 Remessa dos textos

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

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

1.6 Assinatura

- Anual - R$ 30,00
- Edições anteriores (disponíveis) - R$ 20,00 (unidade)

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

Seguintes números atrasados e avulsos: _____

Nome:_____

Endereço:_____

CEP:_____ Cidade:_____ Estado:___

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

Assinatura:_____