UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

**UM ESTUDO SETORIAL SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS
AMBIENTAIS EXTERNAS, MODELOS DE GESTÃO, CONTROLES GERENCIAIS
E DESEMPENHOS DAS EMPRESAS**

Luciane Reginato

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

SÃO PAULO

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

LUCIANE REGINATO

**UM ESTUDO SETORIAL SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS
AMBIENTAIS EXTERNAS, MODELOS DE GESTÃO, CONTROLES GERENCIAIS
E DESEMPENHOS DAS EMPRESAS**

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de doutor em ciências
contábeis – área de concentração:
controladoria e contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Reginato, Luciane

Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas / Luciane Reginato – São Paulo, 2010.

369 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Reinaldo Guerreiro

1. Contabilidade gerencial 2. Ambiente organizacional 3. Cultura organizacional 4. Desempenho organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.151

A Deus pela vida, pela oportunidade de aprender e evoluir a cada dia.

A minha família, pelo amor.

Agradeço a Deus pela vida e pela força atribuída em todos os momentos. Suas bênçãos foram essenciais ao longo desta caminhada. As alegrias foram o estímulo para o alcance dos objetivos; as dificuldades foram propulsoras de crescimento em todos os aspectos de minha vida.

À minha mãe, Ana Maria, e ao meu pai, Luiz (*In memoriam*), pelo amor e pela educação, que me permitiram trilhar este percurso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro, pela constante atenção, dedicação e orientação no desenvolvimento deste trabalho, essencialmente pelo seu apoio e exemplo; a quem expresso minha admiração e meus sinceros agradecimentos.

Ao Prof. Dr. Edgar Bruno Cornachione Junior e à Profa Dra Tania Casado, por suas contribuições para o aprimoramento desta tese no exame de qualificação.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da FEA/USP, que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, pelos valiosos ensinamentos.

Ao Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido pelo apoio no que tange à parte estatística deste trabalho.

Ao Prof. Auster, em especial, pelo estímulo e apoio incondicionais.

A todos os colegas, mestrands e doutorands, pelo convívio durante o curso.

Aos funcionários da FEA/USP, em especial à Cristina, ao Rodolfo e à Belinda, sempre prestativos e atenciosos.

Aos participantes da pesquisa, por suas contribuições, sejam eles os gestores respondentes do questionário ou os demais que apoiaram a sua realização. Em especial, ao Fernando Lopes pelo apoio na construção do ambiente virtual e do banco de dados da pesquisa. Assim, também, à Cleide, à Regina, ao Prof. Aquino, pelas suas contribuições.

Ao Professor Dr. Ariovaldo dos Santos, pela cordial atenção e disponibilização das informações oriundas do banco de dados da FIPECAFI - Revista Exame Maiores e Melhores empresas do Brasil, necessárias para o desenvolvimento da parte empírica deste trabalho. Da mesma forma, ao Nivaldo, pela costumeira atenção.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, pelo apoio financeiro concedido.

À Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, pelo auxílio, sempre que necessário.

**“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive”**
Fernando Pessoa

RESUMO

A combinação dos fatores externos e internos, intrínsecos ao ambiente empresarial, pode afetar o desempenho de uma empresa, facilitando ou dificultando a sua estabilidade. O objetivo desta pesquisa consistiu em verificar as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos de empresas de setores de atividade distintos. A partir disso, construíram-se os procedimentos metodológicos. Primeiramente, definiram-se as hipóteses, alicerçadas nos *constructos* teóricos da pesquisa. Com essa base, desenhou-se o instrumento de pesquisa, que foi aplicado, inicialmente, por meio de um pré-teste em 20 empresas da amostra, para então se dar sequência ao trabalho de campo. A amostra da pesquisa compôs-se de 69 empresas do setor do comércio, 80 do industrial e 74 do de serviços, totalizando 223 empresas contatadas. Dessas, 118 responderam ao questionário enviado. A coleta dos dados deu-se por meio da aplicação de dois procedimentos: questionário e obtenção dos dados econômicos das empresas. O questionário foi disponibilizado em *website* para ser respondido pelos gestores do alto escalão da empresa, que pudessem ter a visão sistêmica da empresa – presidente, diretor, gestor da área de controladoria, o que dependeu de cada empresa previamente contatada por telefone. Os dados econômicos foram obtidos a partir da Revista Exame Maiores e Melhores empresas do Brasil, para efeito da formação dos indicadores ROI (*Return on Investments*) e MO (Margem operacional), cujo período abrangeu os anos de 2005, 2006, 2007 e 2008. O período de realização da pesquisa de campo compreendeu os meses entre junho e outubro de 2009, sendo que antes disso, entre fevereiro e abril, foi aplicado o pré-teste. O tratamento e a análise dos dados coletados foram efetivados por meio da aplicação de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Como resultado, verificou-se que as associações entre ambiente externo e modelo de gestão dos três setores empresariais observados se revelaram significantes, principalmente em empresas dos setores comercial e industrial. Não se constatou relação significativa entre os elementos do modelo de gestão e os desempenhos das empresas dos três setores. Verificou-se que os elementos do modelo de gestão influenciam, significativamente, os tipos de controles gerenciais adotados pelas empresas de todos os setores investigados, predominantemente aquelas do setor industrial. Os graus de relação entre o ambiente externo e os controles gerenciais mostraram-se baixos, não podendo ser considerados representativos neste estudo. Em se tratando da relação entre controles gerenciais e desempenho das empresas, puderam ser notados resultados expressivos nos setores industrial e de serviços, não ocorrendo o mesmo no comércio. Assim, esta tese atingiu o seu objetivo, demonstrando as relações entre ambiente externo, modelo de gestão, controles gerenciais e desempenho de empresas pertencentes a diferentes setores de mercado.

ABSTRACT

The combination of external and internal factors, intrinsic to the business environment, can affect a firm's performance as well as its management structure. This study examines the relations of the variables of the external environment (business conditions), elements of the management model, management controls and performance of companies in different sectors. The methodology entailed first defining the hypotheses based on the theoretical constructs found in the literature and then formulating a questionnaire, which was pre-tested in 20 companies before starting the main survey. The full sample consisted of 223 companies (69 engaged mainly in commerce, 80 in industry and 74 in services). The questionnaire was made available at a website for access by the respondents. They consisted of chief executives, other officers or comptrollers, depending on each company, contacted previously by telephone. Of the 223 firms approached, 118 answered the questionnaire. Besides the data from the questionnaires, performance indicators on the companies were obtained from the "Maiores e Melhores" ("Biggest and Best") edition of the Brazilian business magazine Exame. The indicators considered were return on investment (ROI) and operating margin (OM), covering the years from 2005 to 2008. The main survey was carried out between June and October 2009, after completing the pre-test between February and April. The data were treated and analyzed with the use of descriptive statistics and modeling with structural equations. The results show that the associations between the external setting and management model in the three business sectors analyzed are significant, mainly in service companies. No significant relationship was found between the management model and performance of the firms in any of the sectors. However, the elements of the management model do significantly affect the types of management controls adopted by the firms in all three sectors, particularly in the industrial sector. The associations were low and cannot be considered as representative in this study. With respect to the relationship between the management controls and performance, the results were salient in the industrial and service sectors but not among commercial firms. On the whole, the thesis attained its objective, demonstrating the relations of the external setting, management model and performance of companies in the commercial, industrial and service sectors.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DAS FIGURAS	13
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Questão de pesquisa	18
1.3 Objetivos da pesquisa.....	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos relacionados ao ambiente externo e ao modelo de gestão	19
1.3.3 Objetivos relacionados aos controles gerenciais	20
1.4 Delimitação da pesquisa.....	21
1.5 Relevância da pesquisa	22
1.6 Estrutura do trabalho	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Introdução	29
2.2 Ambiente empresarial	30
2.2.1 O sistema empresa e suas características.....	30
2.2.2 Subsistemas e o ambiente empresarial	37
2.2.3 O ambiente sob a ótica da teoria da contingência.....	43
2.2.3.1 A teoria da contingência.....	43
2.2.3.2 Os primeiros estudos sobre teoria da contingência	45
2.2.4 O ambiente externo.....	48
2.2.4.1 Incerteza ambiental	49
2.2.4.2 O ambiente remoto	52
2.2.4.2.1 Macrovariáveis ambientais	54
2.2.4.2.2 Macrovariáveis e variáveis inerentes.....	60
2.2.4.3 O ambiente próximo.....	61
2.2.4.3.1 Entidades de relacionamento	63
2.2.4.3.2 Entidades de relacionamento e suas variáveis.....	69
2.2.5 <i>Constructos</i> da pesquisa sobre o ambiente empresarial	69
2.2.6 O ambiente interno	71
2.2.7 Ambiente interno e o subsistema institucional	72
2.3 Modelo de gestão	73
2.3.1 Cultura	75
2.3.2 Cultura organizacional.....	79
2.3.2.1 Aspectos teóricos.....	79
2.3.2.2 Dimensões da cultura organizacional.....	83
2.3.2.3 Os elementos fundamentais da cultura na organização.....	93
2.3.2.3.1 Crenças e valores	96
2.3.2.4 Cultura e liderança	98
2.3.2.5 Cultura e desempenho	100
2.3.3 O Modelo de gestão: uma construção a partir da cultura	104
2.3.4 Elementos fundamentais do modelo de gestão.....	110
2.3.4.1 Organização.....	112
2.3.4.2 Processo administrativo.....	127

2.3.4.2.1	Planejamento estratégico	130
2.3.4.2.2	Os tipos de planejamento estratégico	132
2.3.4.2.3	Planejamento operacional	134
2.3.4.3	Tecnologia e sistemas de informações	138
2.3.4.4	Relacionamento humano	143
2.3.5	Relação entre as pessoas, a cultura e o desempenho da empresa: uma integração do modelo de gestão	147
2.3.6	<i>Constructos</i> da pesquisa sobre o modelo de gestão	152
2.4	Controles gerenciais	153
2.4.1	Conceito	153
2.4.2	Instrumentos do controle gerencial	156
2.4.2.1	Métodos e sistemas de custeio	157
2.4.2.2	Indicadores de avaliação de desempenho	161
2.4.2.3	Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial	164
2.4.3	<i>Constructos</i> da pesquisa sobre controles gerenciais	168
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	171
3.1	Introdução	171
3.2	Classificação da pesquisa	172
3.3	Hipóteses da pesquisa	172
3.4	Instrumento de pesquisa	173
3.4.1	Construção do instrumento de pesquisa	173
3.4.2	Validação do instrumento de pesquisa	180
3.5	População e amostra da pesquisa	182
3.6	Coleta e tratamento dos dados	184
3.6.1	Coleta	184
3.6.2	Análise estatística dos dados coletados	188
3.7	Limitações da pesquisa	192
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	195
4.1	Introdução	195
4.2	Análise e interpretação dos dados dos <i>constructos</i>	195
4.2.1	Modelo de gestão	196
4.2.1.1	Organização	196
4.2.1.2	Processo administrativo	206
4.2.1.3	Tecnologia e sistemas de informações	219
4.2.1.4	Processo de avaliação de desempenho	223
4.2.1.5	Características e habilidades dos gestores	229
4.2.1.6	Síntese acerca do Modelo de gestão	232
4.2.2	Ambiente externo	235
4.2.2.1	Variáveis econômicas	235
4.2.2.2	Variáveis tecnológicas	243
4.2.2.3	Variáveis legais	250
4.2.2.4	Variáveis sociais	257
4.2.2.5	Clientes	263
4.2.2.6	Fornecedores	270
4.2.2.7	Concorrentes	276
4.2.2.8	Síntese acerca do ambiente externo	281
4.2.3	Controles gerenciais	283
4.2.3.1	Métodos e sistemas de custeio	284
4.2.3.2	Indicadores de avaliação de desempenho	288
4.2.3.3	Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial	293

4.2.3.4	Síntese acerca dos controles gerenciais.....	297
4.3	Modelagem de equações estruturais	298
4.3.1	Análise dos modelos.....	299
4.3.1.1	Setor do comércio.....	299
4.3.1.2	Avaliação do modelo de mensuração do comércio.....	300
4.3.1.3	Análise do modelo estrutural do comércio.....	305
4.3.1.4	Setor da indústria.....	307
4.3.1.5	Avaliação do modelo de mensuração da indústria.....	308
4.3.1.6	Análise do modelo estrutural da indústria.....	312
4.3.1.7	Setor de serviços.....	313
4.3.1.8	Avaliação do modelo de mensuração de serviços.....	314
4.3.1.9	Análise do modelo estrutural de serviços.....	318
4.4	Confirmação das hipóteses da pesquisa	320
4.5	Discussão acerca dos resultados <i>versus constructos</i> teóricos	321
5	CONCLUSÕES	325
	REFERÊNCIAS	331
	APÊNDICES	347

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC: *Activity-Based Costing*
ABM: *Activity-Based Management*
AVE: *Average Variance Extracted*
BI: *Business Intelligence*
BSC: *Balanced Scorecard*
CEO: *Chief Executive Officer*
EBTIDA: *Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
EDI: *Electronic Data Interchange*
ERP: *Enterprise Resource Planning*
EVA: *Economic Value Added*
HTML: *Hyper Text Markup Language*
ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados
JIT: *Just in Time*
MBA: *Master of Business Administration*
MBM: *Market-Based Management*
MO: Margem Operacional
OPT: *Optimized Production Technology*
PIB: Produto Interno Bruto
ROI: *Return on Investment*
SAD: Sistema de apoio à Decisão
SIE: Sistema de Informações Executivas
SIG: Sistema de Informação Gerencial
SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*
SmartPLS: *Partial Least Squares*
SWOT: *Streghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TI: Tecnologia da Informação
TOC: *Theory of Constraints*
TQM: *Total Quality Management*
VL: Variável Latente

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Subsistemas propostos por Katz e Kahn.....	37
Quadro 2 - Subsistemas propostos por Guerreiro	38
Quadro 3 - Estudos sobre teoria da contingência.....	47
Quadro 4 - Macrovariáveis.....	61
Quadro 5 - Entidades de relacionamento	69
Quadro 6 - Sistemas de administração de Rensis Likert.....	122
Quadro 7 - Contribuições para o controle gerencial	155
Quadro 8 - Bloco I: Organização	174
Quadro 9 - Bloco I: Processo administrativo	176
Quadro 10 - Bloco I: Tecnologia e sistemas de informações.....	176
Quadro 11 - Bloco I: Processo de avaliação de desempenho.....	177
Quadro 12 - Bloco I: Características e habilidades dos gestores	177
Quadro 13 - Bloco II: Variáveis do ambiente externo	178
Quadro 14 - Bloco III: Controles gerenciais	179
Quadro 15 - Distribuição da amostra por setor	183
Quadro 16 - Variáveis ambientais externas dos três setores observados por ordem de representatividade	326
Quadro 17 - Elementos do modelo de gestão dos três setores observados por ordem de representatividade	326
Quadro 18 - Influência das variáveis do ambiente externo nos elementos do modelo de gestão	328
Quadro 19 - Controles gerenciais adotados pelas empresas do setor comercial, industrial e de serviços	329

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Notas atribuídas à influência das variáveis econômicas nos elementos do modelo de gestão	235
Tabela 2 - Notas atribuídas à influência das variáveis tecnológicas nos elementos do modelo de gestão	243
Tabela 3 - Notas atribuídas à influência das variáveis legais nos elementos do modelo de gestão	250
Tabela 4 - Notas atribuídas à influência das variáveis sociais nos elementos do modelo de gestão	257
Tabela 5 - Notas atribuídas à influência da entidade clientes nos elementos do modelo de gestão	263
Tabela 6 - Notas atribuídas à influência da entidade fornecedores nos elementos do modelo de gestão	270
Tabela 7 - Notas atribuídas à influência da entidade concorrentes nos elementos do modelo de gestão	276
Tabela 8 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> ambiente externo das empresas do setor comercial	301
Tabela 9 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> modelo de gestão das empresas do setor comercial	302
Tabela 10 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> controles gerenciais das empresas do setor comercial.....	303
Tabela 11 - Correlações dos <i>constructos</i> das empresas do setor comercial.....	304
Tabela 12 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> ambiente externo das empresas do setor industrial	308
Tabela 13 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> modelo de gestão das empresas do setor industrial	309
Tabela 14 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> controles gerenciais das empresas do setor industrial	310
Tabela 15 - Correlações dos <i>constructos</i> das empresas do setor industrial	311
Tabela 16 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> ambiente externo das empresas do setor de serviços	315
Tabela 17 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> modelo de gestão das empresas do setor de serviços	316
Tabela 18 - AVE e Confiabilidade composta do <i>constructo</i> controles gerenciais das empresas do setor de serviços	317
Tabela 19 - Correlações dos <i>constructos</i> das empresas do setor de serviços.....	318

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grupo 1 de variáveis do elemento organização	197
Gráfico 2 - Grupo 2 de variáveis do elemento organização	201
Gráfico 3 - Variáveis do elemento planejamento	206
Gráfico 4 - Variáveis do elemento execução	211
Gráfico 5 - Variáveis do elemento controle.....	216
Gráfico 6 - Variáveis do elemento tecnologia e sistemas de informações	220
Gráfico 7 - Variáveis do elemento avaliação de desempenho	224
Gráfico 8 - Variáveis do elemento características e habilidades dos gestores.....	229
Gráfico 9 - Utilização dos métodos e sistemas de custeio	284
Gráfico 10 - Utilização dos indicadores de avaliação de desempenho	288
Gráfico 11 - Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial.....	293

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 - Desenho geral das relações investigadas na pesquisa	20
Figura 2 - Esquema geral do capítulo 2.....	30
Figura 3 - Subsistemas empresariais	39
Figura 4 - O ambiente empresarial.....	51
Figura 5 - Ambiente remoto	54
Figura 6 - Ambiente próximo.....	63
Figura 7 - <i>Constructo</i> do ambiente.....	70
Figura 8 - Ambiente interno	72
Figura 9 - O desvendar da cultura da empresa	94
Figura 10 - Elementos do modelo de gestão	111
Figura 11 - Organização	114
Figura 12 - Processo administrativo.....	128
Figura 13 - Sistemas de informações e tecnologia	139
Figura 14 - Relacionamento humano	144
Figura 15 - Sistema de vida interior no trabalho	146
Figura 16 - <i>Constructo</i> do modelo de gestão	152
Figura 17 - <i>Constructo</i> do controle gerencial.....	169
Figura 18 - Esquema geral do capítulo 3.....	171
Figura 19 - <i>Constructo</i> e relações	189
Figura 20 - Estrutura da análise e da interpretação dos dados	195
Figura 21 - Modelo do setor do comércio	300
Figura 22 - Análise estrutural do setor do comércio	305
Figura 23 - Modelo do setor da indústria	307
Figura 24 - Análise estrutural do setor da indústria	312
Figura 25 - Modelo do setor de serviços	314
Figura 26 - Análise estrutural do setor de serviços	319
Figura 27 - Resultados sobre as relações entre os <i>constructos</i>	323

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Esta pesquisa versa sobre as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas. Nessa direção, contextualizam-se, no decurso do texto, os principais pontos que instigaram e delinearam esta pesquisa.

As variáveis do ambiente externo podem condicionar a forma como a gestão de uma empresa conduz as suas operações. Para alguns autores, como Jones (1995) e Covaleski *et al.* (1996), a empresa deve se adaptar ao ambiente como forma de obter os recursos necessários para produzir bens e serviços aos seus clientes e manter sua continuidade nesse ambiente.

As mencionadas variáveis são caracterizadas não raro pela incerteza que pode ser mais bem compreendida quando analisada sob duas perspectivas: a primeira diz respeito a um nível ambiental sobre o qual a empresa exerce pouco ou nenhum controle devido às imponderabilidades dos comportamentos das variáveis a ele inerentes, tais como: econômica, política, social, tecnológica e legal, entre outras. A segunda perspectiva refere-se a outro nível do ambiente que pode ser representado por entidades cujas ações são mais previsíveis e sobre as quais a empresa pode exercer relativa influência. Enquadram-se aí os clientes, fornecedores e concorrentes, entre outros. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; CERTO; PETER, 1993; STONER; FREEMAN, 1985).

A combinação entre variáveis e entidades intrínsecas aos mencionados níveis ambientais pode dificultar a estabilidade de uma empresa no setor de mercado em que atua, demandando de seus gestores esforços para uma contínua e correta leitura da dinâmica do ambiente como forma de proporcionar-lhe solidez e prosperidade por meio da obtenção de resultados econômicos otimizados e sustentáveis.

A estabilidade de uma empresa, também, pode ser influenciada por fatores relacionados ao seu próprio ambiente interno, dependendo do funcionamento sistêmico e harmônico das partes que o formam. Uma das possíveis dificuldades para que a interação entre elas aconteça

pode estar relacionada ao envolvimento das pessoas nas atividades da empresa, cujas crenças e valores nem sempre são convergentes. Nessa linha, as crenças e os valores, essencialmente dos líderes da empresa, podem ser indutores de ações que levem as pessoas a convergirem ou não para um mesmo fim.

Assim sendo, não seriam apenas as variáveis do ambiente externo aquelas que explicariam os desempenhos e mesmo a forma de atuação de uma empresa em seu setor de atividade ou apenas elas as que facilitariam ou dificultariam a sua continuidade. Essa assertiva decorre do fato de que, não raras as vezes se têm notícias de empresas que atuam em um mesmo setor, disputando o mesmo mercado, usufruindo da mesma tecnologia e outros aspectos similares, mas que apresentam desempenhos consideravelmente diferentes. As razões para isso podem estar nas distinções entre os padrões de seus modelos administrativos, na forma como são geridos os recursos humanos e suas potencialidades e, em última análise, o ambiente interno como um todo.

As pessoas são formadoras da cultura da empresa. Em algumas empresas a referida cultura pode ser mais marcante do que em outras. O fato é que a cultura, proveniente dos comportamentos das pessoas, pode ser um fator influente sobre a gestão dos ambientes externo e interno, talvez seja “maior do que todos os fatores discutidos com maior frequência na literatura empresarial – estratégia, estrutura organizacional, sistemas administrativos, instrumentos de análise financeira, liderança, etc.” (KOTTER; HESKETT, 1992, p.10).

Esse aspecto é realçado por autores que se dedicam aos estudos sobre gestão organizacional, como Lapierre (1990, p.127), para quem a cultura pode ser compreendida a partir do fato de que “a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas”. As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas empresas não se explicam unicamente pelos processos racionais. “Elas decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais dos dirigentes e estão ligadas aos preconceitos e crenças que eles possuem. Elas dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes”, como afirmou o autor.

Certas análises ‘pseudorracionais’ que anseiam estabelecer a adequação entre, de um lado, as competências que caracterizam a empresa, baseadas na avaliação das forças e fraquezas internas e, de outro, uma minuciosa análise das ameaças e oportunidades externas, podem fugir à realidade se não se considerar aquilo que impulsiona ou motiva os administradores. Não se trata, tampouco, “da crença ingênua de que uma boa administração, que boas decisões ou bons resultados sejam, necessariamente, decorrências da simples aplicação de um processo”. (LAPIERRE, 1990, p.127).

Desse modo, o autor sugere que o desempenho de uma empresa seja o produto não apenas da gestão exclusiva das variáveis do ambiente externo e dos elementos do ambiente interno empresarial, mas, sobretudo, dos fatores que estimulam a sua existência e a sua continuidade, compostos pelo conjunto de características pessoais, valores e crenças de seus líderes.

O modelo de gestão, composto pelas referidas características pessoais, valores e crenças dos líderes da empresa, pode ser um fator que estimule o funcionamento e a interação entre os ambientes externo e interno. Pode ser este modelo o delineador da capacidade gerencial da empresa, podendo ou não estimular as habilidades e competências de seus gestores e influenciar diretamente o exercício de suas atividades, encorajando-os em maior ou menor grau a agirem de forma congruente com as necessidades que o dinamismo ambiental requerer.

O modelo de gestão pode ser contemplado por meio de elementos tais como: estrutura organizacional, definição de funções, níveis de descentralização e centralização, estilo, planejamento, execução, controle, recursos humanos, a tecnologia e os sistemas de informações, entre outros, que também se constituem em importantes orientadores da postura dos gestores, podendo, por essa razão, potencializar a capacidade de reação da empresa às turbulências ambientais. Ressalte-se que a variação e a intensidade desses elementos pode se modificar de uma para outra empresa, o que depende de inúmeros fatores inerentes a cada uma delas.

Há de se considerar, ainda, que as práticas ou controles gerenciais adotados por uma empresa para nortear o seu processo decisório e o de avaliação de desempenho podem ser influenciados tanto por seu modelo de gestão como por variáveis externas. Assim, instrumentos de gestão consagrados como, por exemplo, o planejamento empresarial e os sistemas e métodos de avaliação e mensuração, podem ter os seus formatos significativamente

diferentes entre uma e outra empresa, variando de acordo com as suas características. Nesse âmbito, tanto as variáveis do ambiente externo quanto os elementos do modelo de gestão podem interferir na escolha dos tipos de controles gerenciais usados para apoiar a gestão empresarial. (ANDERSON *et al.*, 1989).

Os controles gerenciais podem englobar vários instrumentos focados na mensuração de atividades ou processos, no processamento de dados e disponibilização de informações aos gestores, na facilitação da entrada e processamento de recursos e saída de bens e serviços (ANDERSON *et al.*, 1989; LOUDERBACK III *et al.*, 2000; CHENHALL, 2003). Cabe a cada empresa a escolha daqueles compatíveis com suas necessidades e com seus objetivos.

As empresas em geral, além dos fatores mencionados e de outros que fogem ao escopo deste trabalho, podem se diferenciar em consonância com os mercados em que atuam. É provável que uma empresa atuante no setor do comércio, por exemplo, adote instrumentos e sofra influência distintamente em relação àquela que atua no setor de serviços ou em outro diferente do dela.

A partir do exposto, surgiram algumas indagações que instigaram a realização desta pesquisa, que buscou resposta à questão destacada na seção a seguir apresentada.

1.2 Questão de pesquisa

Como sugerido na contextualização deste estudo, o modelo de gestão pode ser entendido como a força motriz que molda as características da administração de uma empresa. Apesar de ele ter bases solidamente alicerçadas nas crenças e nos valores do dono do empreendimento ou daqueles que o sucedem, o dinamismo ambiental é um fator que ao longo do tempo pode estimular alterações nos elementos que o compõem.

Diante da possível necessidade de adaptação da empresa às peculiaridades do ambiente no qual ela opera, almeja-se descobrir se as variáveis desse ambiente podem induzir os líderes da organização a reexaminarem sua forma de administração. O ambiente externo e o interno

podem estar relacionados e, conseqüentemente, ligarem-se, em certo grau, com os desempenhos das empresas. Desse compasso, surgiu a questão orientadora desta pesquisa:

Quais as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos de empresas de setores de atividade distintos?

As variáveis do ambiente, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os indicadores de desempenho, envolvidos na questão apresentada, são devidamente detalhados na seção que trata da delimitação deste estudo.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas.

A fim de alcançar o objetivo geral ora apresentado, evidenciam-se, a seguir, os objetivos específicos a cada grupo de investigação que, juntamente com as hipóteses construídas para este estudo, visaram a auxiliar na busca da resposta à questão proposta.

1.3.2 Objetivos relacionados ao ambiente externo e ao modelo de gestão

Os objetivos derivados do objetivo geral da pesquisa são relacionados a seguir, cujos propósitos são o de orientar os passos individualizados da pesquisa:

- a) investigar a relação existente entre as variáveis do ambiente externo e os elementos do modelo de gestão e
- b) investigar a relação entre os elementos do modelo de gestão e os desempenhos das empresas.

1.3.3 Objetivos relacionados aos controles gerenciais

Adicionalmente, nesta pesquisa, examinaram-se as relações entre o conjunto de controles gerenciais adotados pelas empresas, as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão e os desempenhos. Com esse propósito, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar se os elementos do modelo de gestão influenciam os tipos de controles gerenciais adotados pelas empresas;
- b) verificar a influência das variáveis do ambiente externo nos tipos de controles gerenciais das empresas;
- c) verificar a relação entre os tipos de controles gerenciais e os desempenhos das empresas;

Um desenho geral das relações investigadas na pesquisa pode ser vislumbrado a seguir.

Figura 1 – Desenho geral das relações investigadas na pesquisa

Essa estrutura orientou a construção do trabalho como um todo, seja o referencial teórico ou os procedimentos metodológicos e as análises e interpretações dos dados coletados.

Dada a construção da questão e dos objetivos, a seguir, explana-se a delimitação da pesquisa.

1.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi dividida em três blocos ou partes – ambiente externo, modelo de gestão e controles gerenciais – e como complemento utilizou-se, também, o desempenho das empresas a fim de proceder-se ao desenvolvimento e aplicação da pesquisa. Quanto às variáveis ambientais, classificou-se o ambiente externo em dois níveis: o primeiro o remoto e o segundo o próximo.

Considerou-se ambiente remoto aquele composto pelas variáveis tidas pela literatura como de difícil controle por parte das empresas. Embora possa haver outras, este estudo tratou especificamente das econômicas, sociais, políticas, legais e tecnológicas. Para fins de abordagem do ambiente próximo, entendido como aquele composto por entidades cujos comportamentos são mais previsíveis pela administração de uma empresa, focaram-se, especificamente, seus clientes, fornecedores e concorrentes.

O respaldo teórico utilizado para abordarem-se as dimensões do ambiente abarcou duas vertentes: a teoria geral de sistemas e a da contingência, como complementares uma da outra, tendo em vista suas propostas e similitudes, não se atendo este estudo a outras possíveis teorias existentes e aplicáveis.

Em relação ao modelo de gestão, esta pesquisa se limitou a discutir os elementos que se seguem:

- a) **Organização:** funções e responsabilidades, poder e autoridade, centralização e descentralização, estilo de gestão e estrutura organizacional;
- b) **Processo Administrativo:** planejamento, execução, controle e *feedback*;
- c) **Tecnologia e Sistemas de Informações:** informação e sua comunicação, sistemas de informações, tecnologia;
- d) **Relacionamento Humano:** avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores.

Ao tratar do terceiro tópico desta pesquisa, controles gerenciais, três grupos foram trabalhados: métodos e sistemas de custeio; indicadores de avaliação de desempenho, e

filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial. Para cada grupo, consideraram-se os seguintes controles:

- **Métodos e Sistemas de Custeio:** Absorção, Variável, ABC, Padrão e Meta.
- **Indicadores de avaliação de desempenho:** Orçamento, *Balanced Scorecard*, *EVA*, *Benchmarking*, *ROI*, *EBTIDA* e Índice de Crescimento de Receita Líquida no período.
- **Filosofias e conceitos aplicados para fins de Controle Gerencial:** Sistemas de Simulação, *Kaizen*, *Just in time*, Teoria das Restrições, Preço de Transferência e utilização do conceito de Margem de Contribuição.

Para expressar o que se tratou como desempenho empresarial, este trabalho se utilizou dos indicadores econômicos das empresas estudadas. Dentre os indicadores econômicos possíveis de serem utilizados para a realização dos testes estatísticos, optou-se pelos: *ROI (Return on Investment)* e *MO (Margem Operacional)*.

Podem existir outros setores empresariais significativos no país, entretanto, esta pesquisa teve como foco os do comércio, da indústria e de serviços, classificados segundo *ranking* da revista Exame Maiores e Melhores empresas do Brasil. Sabe-se, porém, que esse veículo contempla, apenas, as empresas que prestam voluntariamente as informações que essa publicação requer, podendo haver outras pertencentes aos setores investigados que não estão sendo contempladas pela pesquisa.

Com essa delimitação, desenvolveu-se este estudo em suas várias dimensões.

1.5 Relevância da pesquisa

A administração de uma empresa se desenvolve e se estrutura em consonância com as crenças, valores e aspirações dos seus proprietários e sucessores, sendo possivelmente influenciada, também, por forças ambientais diversas. Assim, tornam-se comuns estudos sobre: a) o ambiente empresarial, fundamentalmente o externo; b) a influência que esse ambiente tem na estrutura das empresas; c) a influência dele sobre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas e em seus respectivos desempenhos.

Há outros trabalhos científicos que buscam relacionar a cultura organizacional com o desempenho e, ainda, outros que tratam das relações entre práticas gerenciais e o desempenho das empresas. No entanto, não se percebe a existência de trabalhos que estudem as relações entre todos os assuntos, tampouco se observa o desenvolvimento de trabalhos acerca do modelo de gestão e a exploração de seus elementos.

É nesse sentido que esta pesquisa busca evidenciar a sua relevância. Estudar os níveis das relações entre o ambiente externo, o modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas parece contribuir à medida que, conhecendo os comportamentos das variáveis que as cercam, pode facultar-lhes que melhor se organizem e administrem os seus recursos, a fim de permanecerem ativas em seus ambientes.

A seguir, procura-se apresentar a relevância de cada um dos blocos estudados:

a) Ambiente externo

Considerando-se a inegável importância do ambiente externo e suas forças para a gestão de uma empresa, alguns estudos foram realizados na tentativa de demonstrar a sua relação com o ambiente interno empresarial, principalmente aqueles relacionados a abordagens contingenciais.

Woodward (1965), seguindo um caminho mais focado na variável tecnologia, concluiu em seu estudo que a forma de atuação da empresa se altera de acordo com o efeito da variável tecnologia, o que acabou corroborado, mais tarde, pelo estudo de Thompson (1976), que respaldou o fato de a tecnologia e o ambiente em geral impactarem no formato da estrutura da empresa.

Lawrence e Lorsch (1969) constataram, após a aplicação de um estudo em algumas empresas, que as estruturas empresariais se moldam e reagem de formas distintas dependendo das variações do ambiente externo que as cerca.

Na mesma linha, Burns e Stalker (1977) mostraram a forma como o padrão de práticas gerenciais relaciona-se com o ambiente externo, bem como a existência de uma estrutura adequada para cada tipo de ambiente, enquanto Chandler (1990) constatou que o mercado em

que a empresa atua é determinante para a sua estrutura e, principalmente, para as estratégias que ela adota.

Depois desses estudos iniciais, outros foram derivados deles e propuseram a investigação de relações específicas. Aí se encaixam os que ligaram a força do ambiente à formatação dos sistemas, às práticas gerenciais, aos controles etc.. Para fins desta pesquisa, consideraram-se todos os estudos mencionados, essencialmente aqueles pioneiros como o de Lawrence e Lorsch.

b) Modelo de gestão

Alicerçado nas crenças e nos valores dos proprietários ou seus representantes e sucessores na gestão, o modelo de gestão parece moldar o perfil da administração de uma empresa, estabelecendo os limites de atuação de cada gestor, orientando-os sobre como eles devem realizar as suas atividades. Adicionalmente, o modelo visa a formatar o processo de gestão quanto ao seu nível de formalização, bem como os sistemas de mensuração, de informações e de controle que o sustentam em todos os seus níveis, entre outros elementos.

Assim, como ocorre com as variáveis do ambiente externo, também esse tema já despertou a atenção de muitos pesquisadores, cada um dedicando-se a entendê-lo sob uma determinada perspectiva.

A seguir, mencionam-se algumas dessas pesquisas.

Guerreiro (1989) demonstrou que a eficácia de uma administração centralizada ou descentralizada e a adoção de métodos de avaliação de desempenho de gestores podem ter efeitos distintos do esperado entre diferentes empresas, isto é, aquilo que pode ser considerado um benefício para uma pode ter o efeito inverso em outra.

Em outras pesquisas, foram verificadas as relações entre cultura e modelo de gestão, deixando claro que a cultura é estritamente concebida e cultuada de acordo com os valores e as crenças emanados da alta administração, podendo, em certo grau, influenciar, direta ou indiretamente, os desempenhos das empresas. Algumas dessas pesquisas foram realizadas por Moos (1979),

Peters e Waterman Jr. (1982), Kanter (1983), Denison (1990), Hofstede *et al.* (1990), Gordon e Ditomasi (1992).

Marcoulides e Heck (1993) constataram que os aspectos da cultura melhoram o provimento de informações úteis aos gestores; Denison e Mishara (1995) verificaram que os traços culturais podem ser preceptores do desempenho e da eficácia das empresas; Wilderom e Van Den Berg (1998) observaram que a liderança exercida pelos gestores impacta na cultura e, em consequência, o desempenho da empresa é afetado; Ogbonna e Harris (2000), da mesma forma que o estudo de Wilderom e Van Den Berg, estudaram a relação entre liderança, cultura e desempenho; Nahm, Vonderembse e Koufteros (2004) chegaram à conclusão de que os valores alicerçam as práticas empresariais e conduzem a um alto desempenho das empresas pesquisadas e o estudo de Berson, Oreg e Dvir (2005) mostrou que a cultura promove o desempenho das empresas, seja operacional ou outros. Esses são alguns estudos destacados, porém há outros considerados pertinentes que são pincelados no decurso deste trabalho.

Por meio de estudos distintos acerca de cultura e desempenho, percebe-se a importância do tema para o meio acadêmico e empresarial, bem como a possibilidade de expansão de tais estudos com a aplicação em outros ambientes, em empresas diversificadas e com abordagens híbridas.

Observe-se que não há muitos estudos que exploram o assunto modelo de gestão. No Brasil esse tema pode ser visto em obras dos autores Guerreiro (1989) e Catelli (2001). Em estudos realizados fora do Brasil, percebe-se que o tema parece ser tratado como cultura empresarial. Dessa forma, uma das principais contribuições que a presente pesquisa busca apresentar é o estudo sobre modelo de gestão e suas relações com os demais assuntos explorados aqui.

c) Controles gerenciais

Estudos sob a abordagem contingente revelam a existência de impactos que as empresas sofrem no ambiente em que estão inseridas, mais especificamente nos tipos de controles gerenciais. Os achados de cada um desses estudos estão explicitados no terceiro bloco do capítulo 2, mas adianta-se, nesse momento, que as contribuições envolvem estudos sobre os impactos do ambiente na função e no comportamento dos sistemas orçamentários, sistemas contábeis, sistemas de informações contábeis, planejamento, mensuração contábil.

(GALBRAITH, 1973; KHANDWALLA, 1972; BRUNS; WATERHOUSE, 1975; ABERNETHY; STOELWINDER, 1991; TILLEMA, 2005; GORDON; MILLER, 1976; GORDON; NARAYANAN, 1984; GOVINDARAJAN, 1984; CHENHALL; MORRIS, 1986; CHAPMAN, 1997; DAFT; MACINTOSH, 1978; HAYES, 1977; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978; OTLEY, 1980; GERDIN, 2005; EVANS III *et al.*, 1986; GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985; LIBBY; WATERHOUSE, 1996; RAMASWAMI, 1996; SIMONS, 1987; LANGFIELD-SMITH, 1997; YOUNG *et al.*, 1988; GUL; CHIA, 1994; ROCKNESS; SHIELDS, 1988; HIRST, 1981; MILES; SNOW, 1978; YASSAY-ARDEKANI; NYSTROM, 1996). Dentro da ótica de controles gerenciais, a presente pesquisa optou por centrar a atenção naqueles adotados para avaliar e mensurar as atividades e desempenhos das empresas.

Se, por um lado, como se percebe, há abundância de estudos sobre o ambiente empresarial, cultura e controles gerenciais, por outro, há a carência de pesquisas que objetivem a explicação das relações entre o ambiente externo, o modelo de gestão, os controles gerenciais e, conseqüentemente, desses grupos e os desempenhos das empresas. Há, ainda, lacunas existentes em estudos já realizados sobre modelo de gestão no que se refere à sua conexão com o tema cultura organizacional.

Com exceção daquele realizado por Lawrence e Lorsch (1969), que tratou de uma abordagem contingencial ao verificar os efeitos das variáveis ambientais sobre as distintas estruturas organizacionais, não se identificaram variedades de estudos que abordassem os temas tratados por esta pesquisa correlacionando-os entre si e, principalmente, averiguando se têm repercussão diferente de acordo com o setor no qual a empresa atua.

Dessa forma, a relevância desta pesquisa reside, justamente, na busca dessas relações mencionadas em empresas de diferentes setores de mercado.

1.6 Estrutura do trabalho

Nessa última seção do capítulo introdutório, procura-se tornar visível a estrutura geral do trabalho, ou seja, como ela está dividida ao longo do texto.

Como já mencionado em seções anteriores, a pesquisa foi desenhada à luz dos blocos modelo de gestão, ambiente externo e controles gerenciais. Esses blocos norteiam todos os capítulos do trabalho, seja sob o aspecto teórico quanto o empírico, conforme pode ser analisado ao longo de seu desfecho.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, complementados pelas subseções cabíveis a cada um deles. O primeiro deles é o introdutório que visa a orquestrar e desvendar os passos primordiais e antecessores da pesquisa. Nele, podem ser visualizadas a contextualização, seguida da questão e dos objetivos, a delimitação da pesquisa e a relevância dos temas pesquisados, bem como a presente estrutura.

O capítulo 2 abarca o referencial teórico. Todo o alicerce teórico construído para embasar o desenho do instrumento de pesquisa e os demais passos, sejam eles os metodológicos ou os de aplicação empírica. Inicia-se com a abordagem teórica de ambiente empresarial, subdividindo-o, em linhas gerais, em ambiente externo e interno, sendo que o interno se encarrega de evocar a cultura e o modelo de gestão e, posteriormente, o controle gerencial.

Assim, o 2.2 representa o grupo do ambiente externo, o 2.3 o grupo de modelo de gestão e o 2.4 o grupo voltado aos controles gerenciais. Ao final de cada um, é possível observar uma ilustração representando o *constructo* teórico que serviu de referência para o desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo 3 é aquele que traz à pesquisa os procedimentos metodológicos, que, por seu turno, possibilitaram delinear a pesquisa de campo e esboçar o desenho da passagem teórica para a empírica. Ele demonstra a forma como a pesquisa foi realizada. Nele, é possível verificarem-se as hipóteses testadas, a amostra da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados.

Já, o capítulo 4 desta pesquisa versa sobre os resultados referentes aos dados coletados, bem como as suas análises.

Por fim, tem-se o capítulo 5, com a função de mostrar as conclusões acerca da pesquisa, dos seus objetivos, da questão que a delineou. Na sequência, ainda, podem-se visualizar as referências utilizadas para os *constructos* teóricos da pesquisa e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Esse capítulo está dividido em três blocos, quais sejam: Ambiente Externo; Modelo de Gestão; Controles Gerenciais. O bloco do Ambiente Externo trata dos aspectos pertinentes às variáveis e entidades externas que permeiam a gestão de uma empresa. Esse primeiro item apresenta a teoria dos sistemas e a teoria da contingência como alicerces para a construção teórica acerca de ambiente externo, bem como revela as classificações das variáveis e das entidades ambientais. A lógica de construção desse grupo parte do geral para o particular, ou seja, inicia-se pelas teorias, pincela-se ambiente como um todo, subdivide-se ambiente e a cada subdivisão procura-se clarificar a que tipo de ambiente se está referindo. Ao final, apresenta-se o *constructo* sobre ambiente externo, o qual busca fechar a discussão desse grupo, evidenciando um resumo do que foi tratado.

O segundo bloco abarca os aspectos teóricos de cultura como suporte para a construção da ideia de modelo de gestão. A seguir, constroem-se os elementos do modelo de gestão, também partindo do geral para o particular, ou seja, parte-se de uma abordagem mais ampla sobre cultura para, então, classificar os elementos do modelo de gestão. Ao final da discussão desse grupo, da mesma forma que para o grupo anterior, apresenta-se o *constructo* sobre modelo de gestão, que visa a fechar o subcapítulo e, posteriormente, iniciar o terceiro bloco.

O terceiro e último bloco engloba os controles gerenciais como uma extensão do modelo de gestão, visto que compõem o ambiente interno da empresa. Nele estão alguns conceitos e a classificação utilizada nesta pesquisa. Ao final do subcapítulo, há o terceiro *constructo*, que resume a construção teórica feita até aquele momento.

Esses *constructos* foram apresentados, pois são os alicerces para a construção do instrumento de pesquisa usado para coletar os dados nas empresas participantes do estudo.

Dessa forma, a fim de clarificar-se o sumário do referencial teórico, ilustra-se, a seguir, o esquema geral do capítulo.

Figura 2 – Esquema geral do capítulo 2

2.2 Ambiente empresarial

2.2.1 O sistema empresa e suas características

Usando como um dos fundamentos básicos deste estudo a teoria geral dos sistemas, analisam-se o sistema empresa e suas trocas com o ambiente no qual ele atua. Nessa linha, os estudos sobre a teoria geral dos sistemas, sob essa nomenclatura, originaram-se daqueles desenvolvidos pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy na década de 1920. Para ele, o organismo deveria ser visto como um conjunto de partes, em sua totalidade, e não isoladamente.

Conceitualmente, *sistema* é abordado por vários autores, quer no âmbito das Ciências Sociais quer em outros, mas podem-se observar algumas semelhanças entre eles. Entre as diversas definições, Churchmann (1972) afirmou que um sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades; para Optner (1973) sistema é um conjunto de objetos que possui determinadas relações entre eles e seus atributos, e Bio (1985), por sua vez, conceituou sistema como um conjunto de elementos interdependentes, um todo organizado ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.

Note-se que esses conceitos convergem no que diz respeito ao sistema ser um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam para atingir um objetivo comum, sendo que os elementos interagem individualmente e em conjunto para formar, por fim, um sistema global e harmônico.

Para Bertalanffy (1977), os sistemas podem ser contemplados sob duas perspectivas: os fechados e os abertos. Em se tratando dos sistemas fechados, para que sejam, assim, considerados eles têm de estar isolados do ambiente externo, não existindo troca de energias entre eles e o ambiente. Além disso, esse autor pressupõe para eles a existência de resultados previsíveis estatisticamente. Um exemplo para caracterizá-los são os ambientes controlados, como no caso de experiências que ocorrem em laboratórios.

Já com relação aos sistemas abertos, em meio aos trabalhos experimentais da biologia foi proposta uma teoria específica para eles, alicerçada no fato de que toda forma de organismo é um sistema aberto, considerado como um somatório de células funcionando conjuntamente. Adotando esse raciocínio, Katz e Kahn (1974) discutiram sobre a teoria de sistemas abertos, realçando que ela surgiu para preencher algumas lacunas existentes nas Ciências Sociais até então e que outras teorias não estavam preenchendo. Para eles, as teorias sociológicas têm os seus limites, haja vista que tratam do nível superorgânico ou coletivo sem referenciar características individuais ou atributos de transações entre indivíduos. Assim, a teoria dos sistemas abertos enfatiza, por meio da suposição básica de entropia - princípio segundo o qual toda forma de organização tende à deterioração, desorganização ou à morte - a necessária dependência de qualquer organismo ou sistema em relação ao ambiente ao qual ele pertence.

Os sistemas abertos têm relação de intercâmbio com o ambiente externo, apresentando constantes trocas de energias (KATZ; KAHN, 1974), por meio de um fluxo de entradas e

saídas de insumos e produtos, respectivamente. E devido a esse fluxo eles têm necessidade de adaptação, estabelecendo, portanto, um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização. É preciso, dessa forma, não apenas trocar energias, mas se organizar para enviá-las e recebê-las.

As empresas, assim como outros sistemas, apresentam essa relação com o ambiente em que estão inseridas, tornando-as, portanto, sistemas abertos. Explanam-se, a seguir, as características comuns dos sistemas abertos, na visão de Katz e Kahn (1974).

a) Importação de energia

Os sistemas abertos importam energia do ambiente externo. Os autores citam um exemplo sobre os estudos de privação sensorial, que demonstram que, quando uma pessoa é colocada em um quarto escuro à prova de ruídos por longo tempo, sem o mínimo estímulo visual e auditivo, ela tem alucinações e outros sinais de desgaste mental. Esse exemplo evidencia que os sistemas, assim como os seres humanos, dependem fundamentalmente de sua relação com o meio ambiente para obterem insumos, tais como: informações, o ar que respiram, os alimentos que ingerem e outros elementos vitais para o adequado funcionamento do seu organismo.

Nas empresas o processo não é diferente, pois elas captam de forma contínua recursos do ambiente, tais como: mão de obra, matéria-prima, recursos financeiros, recursos informacionais etc., que exemplificam essa relação.

b) Transformação

Os sistemas abertos transformam tudo aquilo que eles obtêm. Prosseguindo, ainda, com o exemplo anterior de Katz e Kahn, a personalidade humana converte formas químicas e elétricas de estimulação em qualidades sensoriais e informações em configurações de pensamento. A empresa, de seu lado, converte a mão de obra e a matéria-prima importadas do ambiente em produtos ou serviços finais e, assim, ocorre para todo e qualquer sistema aberto.

c) Produto

É o resultado obtido com o processamento dos insumos importados do meio ambiente pelo sistema, conhecido como *outputs*, que são exportados, posteriormente, para o ambiente externo. A empresa destina aquilo que produz, os seus produtos, para os seus clientes ou consumidores.

d) Sistemas como ciclos de eventos

A repetição de eventos de um sistema pode ser similar à de outro, mas não necessariamente os conduzirá aos mesmos resultados. A troca de energias que ocorre constantemente entre ele e o seu meio tende a ser cíclica, ou seja, o produto exportado alimenta as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. A empresa, por seu turno, utiliza a mão de obra e as matérias-primas importadas do ambiente para produzir bens e serviços que são, em seguida, comercializados, sendo que o resultado monetário de tal transação é utilizado para a obtenção de mais matéria-prima e mão de obra, a fim de perpetuar o ciclo de atividades.

e) Entropia negativa

Entropia pode ser entendida como a não disponibilidade de energia, o que conduz um sistema à desordem crescente. Os sistemas abertos, para sobreviverem, precisam desenvolver o princípio da entropia negativa, que visa a combater essa tendência degenerativa. O processo entrópico impõe-se a todos os sistemas biológicos. Os seres humanos, por exemplo, ao não se alimentarem, respirarem, cuidarem de sua saúde, não conseguem manter o seu organismo funcionando e tendem a perecer. Já as empresas buscam combater a entropia por meio de uma contínua adaptação ao meio ambiente e, em uma situação normal, constituem reservas monetárias oriundas de suas operações as quais as possibilitam a resistir às intempéries do ambiente empresarial.

f) Insumo de informação, *feedback* negativo e processo de codificação

O insumo, o *feedback* negativo e o processo de codificação são, em linhas gerais, sinais vitais emitidos pelo ambiente e capturados pelas empresas, permitindo-lhes corrigir desvios, quando necessário. A informação proporciona sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre o seu

próprio funcionamento em relação a ele. O tipo mais comum de insumo de informação é o *feedback* negativo, que permite ao sistema se antecipar e manter o seu equilíbrio no ambiente, porém, nem todos os insumos de energia podem ser absorvidos por todos os sistemas. Os autores Katz e Kahn ilustraram isso com o exemplo do sistema digestivo dos seres humanos que assimila somente os insumos para os quais se acha adaptado e dos quais está necessitando em um determinado momento.

Nesse contexto, por meio de um processo chamado codificação, as relações diversas dentro de um sistema podem ser simplificadas em poucas categorias que façam sentido e sejam significativas para esse sistema naquele momento, o que torna menos complexos os mecanismos envolvidos pelos sistemas abertos.

A empresa, como um sistema aberto, também recebe sinais do meio ambiente sobre como ele a concebe, reagindo de alguma forma a eles. Devoluções de produtos vendidos, aceitação dos produtos e serviços pelos clientes, respostas que recebem quando buscam a contratação de funcionários, imposição de punições legais, entre outros, são informações e *feedback* negativo para os quais as empresas devem atentar.

g) Estado firme e homeostase dinâmica

O sistema tende a agir naturalmente no sentido de reduzir a variabilidade na troca de energias, buscando manter um estado de equilíbrio. Esse estado é observado, de forma clara, quando se trata da temperatura do corpo humano em situações normais, pois, mesmo com as condições externas de umidade e temperatura variando constantemente, a temperatura do corpo humano em condições normais, mantém-se a mesma.

Assim, torna-se claro que a homeostase dinâmica consiste na capacidade de autorregulação. As empresas são outro exemplo de aplicação dessa característica. Elas atuam em ambientes turbulentos, competitivos, suscetíveis a mudanças e precisam se manter em equilíbrio para sobreviverem e continuarem suas operações, ou seja, mesmo havendo variáveis externas modificando-se a todo momento, as partes que compõem o ambiente interno da empresa devem permanecer trabalhando integradas para responder, de forma adequada, a tais modificações.

h) Diferenciação

Os padrões globais são conduzidos a funções mais especializadas. Katz e Kahn ilustraram tal característica com o crescimento da personalidade de organizações primitivas que evoluem para sistemas hierarquicamente estruturados e bem diferenciados quanto a crenças e valores.

O sistema empresa, normalmente, evolui e se diferencia no mercado em que atua, seja ele concorrente ou não, por meio de suas culturas, seus valores quanto aos produtos que processam e enviam à sociedade, as tecnologias adotadas etc..

i) Equifinalidade

Essa característica expressa que um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. Assim ocorre com os indivíduos, os quais podem ter objetivos de vida iguais ou semelhantes e condições de alcançá-los completamente diferentes, mas que, ao final, conseguem atingir os objetivos predefinidos.

A empresa, por seu turno, pode adotar várias estratégias sempre visando a atingir o mesmo resultado ou adotar caminhos distintos para a produção dos mesmos bens ou serviços.

Outra visão sobre a teoria em questão é a de Boulding (1956), que mostrou, em seu artigo, uma abordagem da teoria geral de sistemas como sendo o esqueleto da ciência. Para ele, deve existir uma estrutura que unifique o entendimento e o conhecimento entre as diversas disciplinas existentes, o que se pode entender como multidisciplinaridade, em que elas ‘conversem’ entre si e mostrem um conhecimento comum. A proposta do autor abarcou duas abordagens: a) considerar o universo empírico e escolher certos fenômenos que são encontrados em diferentes disciplinas construindo um modelo teórico para esses fenômenos e b) organizar uma hierarquia ou estrutura das unidades, tentando desenvolver um nível de abstração apropriado para cada uma.

A sugestão do autor para os níveis do discurso teórico envolveu os seguintes níveis: *frameworks, clockworks, thermostat, cell, genetic-societal, animal, human, social organizations* (BOULDING, 1956), que podem ser contemplados na sequência.

O primeiro nível, *frameworks*, é a estrutura geral do sistema, o núcleo ao redor do qual estão outras partes. Essa estrutura espelha a composição do sistema que se está conhecendo ou analisando. O segundo nível, *clockworks*, mostra um sistema simples com dinâmicas de ações predeterminadas, respeitando exatamente o mecanismo de um relógio, que funciona sistematicamente e almeja manter um equilíbrio no sistema como um todo. O *thermostat*, terceiro nível, relaciona-se a mecanismos de controle ou sistema cibernético, o qual expressa que a transmissão e a interpretação de informações é parte essencial de um sistema. Já, o próximo nível, *cell*, representa o sistema aberto ou estrutura autossustentável, em que um sistema se automantém no ambiente em que está inserido.

O nível *genetic-societal* cuida da divisão de tarefas ou de trabalho entre as células para formar um grupo ou sociedade celular com partes diferenciadas e mutuamente dependentes, enquanto o nível *animal* é marcado por mobilidade aumentada, comportamento teleológico (estudo dos fins últimos, da sociedade, humanidade e natureza, partindo da noção de que as coisas servem para um propósito) e autoconsciência. O próximo nível é o humano, que analisa o indivíduo considerado como um sistema desde o início de sua formação. Outro nível é o *social organizations*, no qual o universo empírico consiste na vida humana e na sociedade em toda a sua complexidade e riqueza.

Em suma, na visão de Boulding (1956), os sistemas deveriam ser capazes de evitar a lacuna existente entre o conhecimento empírico e o teórico, apresentando respostas para as questões emergentes sobre eles. A teoria geral de sistemas, portanto, aparece como o esqueleto da ciência, ou seja, a teoria que oferece estrutura às diversas disciplinas e áreas.

Parsons (1951) compactuou com as opiniões reveladas até então, para quem qualquer sistema social em essência aberto é parte de um sistema maior e mantém uma interação permanente com os ambientes que o envolvem, assegurando com isso o processo de *inputs*, *outputs* e *feedback*. Para ele, existem algumas funções que possibilitam o funcionamento contínuo de um sistema, a saber: ajustamento às demandas do ambiente; estabelecimento de metas e objetivos; processos integrados que garantam que as partes formem um determinado sistema; comunicação de valores para novos participantes do sistema.

Assim, por meio das observadas conceituações e características dos sistemas abertos, se pode inferir que as empresas fazem parte do rol daqueles elementos que compõem os sistemas abertos em geral e, dessa maneira, precisam estar preparadas para responder às mudanças externas ocorridas em seus ambientes. Essa preparação exige delas relacionamentos dinâmicos entre as suas áreas, otimizando a utilização dos recursos e facilitando a sua integração com o ambiente externo. O conceito da teoria dos sistemas aplicado à empresa indica a necessidade de se priorizar a integração ótima entre todas as suas atividades, de modo a beneficiá-la em sua totalidade.

Claro está que, para se ter uma visão do conjunto de partes, se faz necessária a análise de cada parte do sistema e, nesse sentido, é que a próxima seção aborda os subsistemas do sistema empresa.

2.2.2 Subsistemas e o ambiente empresarial

Há a proposta de alguns autores para que se contemple a organização como um sistema composto por subsistemas, que funcionem de forma organizada e sintonizada. Entre eles estão Katz e Kahn (1974), que expuseram os tipos genéricos de subsistemas: o de produção ou técnico; o de apoio; o de manutenção; os adaptativos e os gerenciais; e Guerreiro (1989) que os classificou em: institucional; físico; social; formal; de informação e de gestão. Vejam-se, a seguir, os quadros com os principais conceitos de cada um dos subsistemas propostos.

KATZ e KAHN	
Produção ou técnico	Abrange o processamento, a transformação de energia ou de informação cujos ciclos de atividade compreendem as principais funções do sistema.
Apoio	Apoia a materialização das transações. É um apoio às atividades de produção da empresa, na importação de materiais ou na exportação do produto acabado. Representa uma intermediação.
Manutenção	É dirigida ao comportamento humano delineado, ou seja, vincula as pessoas ao sistema como partes em funcionamento. Consiste em ciclos de atividades que tangenciam ou entrecruzam os ciclos de produção.
Adaptativo	É o subsistema que se encarrega da adaptação da empresa levando em consideração as mudanças externas, as modificações em normas culturais e em valores etc., ou seja, adapta a empresa e seu ambiente interno ao externo para que ambos funcionem como um conjunto harmônico.
Gerencial	Compreende as atividades organizadas para controlar, coordenar e dirigir os outros subsistemas da estrutura. Dentro dele, estão os mecanismos regulatórios e a estrutura de autoridade.

Quadro 1 – Subsistemas propostos por Katz e Kahn

Destaque-se, nessa classificação de Katz e Kahn, o subsistema adaptativo, que envolve a adaptação da empresa ao ambiente que a cerca. Depreende-se desde já que a empresa, para sobreviver em seu ambiente, deve adaptar-se a ele por meio da modelagem de sua forma de gerir as operações, as áreas, os recursos humanos, financeiros, físicos, tecnológicos etc., inclusive modificando normas culturais e valores, se preciso for. Dessa forma, o ambiente interno da empresa pode sofrer mudanças sempre que as forças externas ambientais exigirem, e para que essas mudanças ocorram se faz necessário repensarem-se, primeiramente, crenças, valores e a própria cultura que permeia a organização. Esse assunto retornará à discussão em seções posteriores.

GUERREIRO	
Institucional	Esse subsistema abarca a missão, as crenças e os valores da empresa, os quais são oriundos das crenças e valores de seus líderes.
Físico	Engloba os recursos empregados na organização, o processo de confecção dos produtos e serviços, isto é, a estrutura física da empresa, desde a entrada e o uso dos recursos até a exportação de seus produtos para a sociedade, exceto os recursos humanos.
Social	Diz respeito aos recursos humanos da empresa, bem como ao amplo espectro de características e variáveis associadas às pessoas, tais como: a liderança, motivação etc..
Formal	Contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição de amplitude administrativa, o grau de descentralização, a autoridade, a responsabilidade, entre outros aspectos.
Informação	Oferece adequado suporte informativo ao sistema de gestão, tanto em nível gerencial – planejamento e controle – quanto em nível de execução das atividades operacionais.
Gestão	Caracteriza o processo de planejamento, execução e controle da empresa.

Quadro 2 – Subsistemas propostos por Guerreiro

Observando-se ambos os quadros, note-se que o sistema de produção ou técnico de Katz e Kahn se assemelha ao subsistema físico apresentado por Guerreiro. Tanto um autor como o outro aborda a estrutura completa necessária para a produção e entrega de produtos ou serviços, desde a captação de recursos até o uso deles para que esse processo seja contínuo. O mesmo ocorre com aquele que Katz e Kahn denominam como subsistema de manutenção e Guerreiro como social. Ambos envolvem os recursos humanos empregados na empresa e todos os aspectos inerentes a eles.

O subsistema gerencial dos primeiros autores, Katz e Kahn, assemelha-se ao de gestão proposto pelo segundo autor. Os dois abarcam o processo de planejar, executar e controlar. O

sistema formal e o de apoio, também, podem ser aproximados, visto que os dois contemplam a estrutura da empresa e a forma como ela será, de fato, organizada e passará a funcionar. No entanto, observe-se que, na classificação de Guerreiro, há outros dois subsistemas: o de informação e o institucional, que versam sobre as crenças, valores e missão da empresa e da importância do recurso informação para o seu processo de gestão.

Destaque-se, para o presente estudo, o trabalho realizado por Guerreiro (1989), principalmente no que se refere aos subsistemas institucional, de gestão e o formal, os quais são explicitados no decorrer do texto, tendo em vista suas importâncias para o assunto investigado. O institucional embasa todos os aspectos relacionados às crenças, valores, premissas, aspirações etc. dos líderes da empresa, e que acabam por formar a cultura da organização. O de gestão abarca o processo e os instrumentos utilizados para gerir o negócio. E o formal engloba a estrutura da organização: grau de descentralização de autoridade, grau de formalização da estrutura etc..

Por ora, podem-se visualizar tais classificações, de forma encadeada, por meio da Figura 3:

Figura 3 - Subsistemas empresariais
Fonte: Adaptada de Guerreiro (1989)

Extraindo-se da Figura 3 os subsistemas-chave para este estudo, têm-se:

a) Subsistema institucional

O subsistema institucional sugere a ideia de que toda empresa é formada em decorrência do desejo de alguma pessoa que tem expectativas a serem alcançadas e, para isso, se dispõe a empreender um negócio. Esse empreendedor possui, em um primeiro momento, crenças e valores que, posteriormente, se convertem em diretrizes orientadoras dos demais membros do sistema empresa. Esses aspectos que compõem o subsistema institucional dizem respeito “aos princípios empresariais, dos quais emanam um conjunto de diretrizes gerais que estabelecem o posicionamento da empresa frente aos seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo, etc.” (GUERREIRO, 1989, p. 168).

Observe-se que, a partir dessas mencionadas crenças e valores do proprietário da empresa ou de seu fundador, é que o seu ambiente interno se forma. Disso decorrem o desenho organizacional, a estrutura das áreas, o processo de gestão, os instrumentos e os sistemas de controle gerencial a serem adotados, e, acima de tudo, a cultura que se forma com o passar do tempo e que permeia o sistema empresa. A cultura organizacional é um dos pontos relevantes deste estudo e que, por isso, será tratada de forma mais aprofundada em seção posterior.

b) Subsistema formal

O subsistema formal representa a base utilizada pela administração para estabelecer critérios e posturas a serem seguidos pelos membros organizacionais. Ele abrange a arquitetura do organograma da empresa, a sua operacionalização, a forma de comunicação existente entre gestores e outros colaboradores, os níveis de poder e responsabilidade de cada nível hierárquico, a postura dos funcionários no ambiente de trabalho, entre outros aspectos.

O subsistema formal não implica que a organização tenha formalizados todos os fatores a ele correspondentes, pois eles têm os seus formatos definitivos desenhados de acordo com o modelo de gestão da empresa, isto é, ele representa tão somente o arcabouço e os aspectos que dizem respeito à forma como a empresa está organizada.

Outro importante fator relacionado ao subsistema formal se refere à estrutura de poder da empresa, o seu grau de formalidade e o nível de comprometimento que essa estrutura deve fomentar entre os membros organizacionais. Esse está estritamente relacionado ao subsistema de gestão, especificamente ao modelo de gestão organizacional, assunto que será explorado em detalhes em capítulo subsequente deste trabalho.

A estrutura de poder define os níveis de proximidade dos gestores no âmbito do organograma da empresa, isto é, quanto maior for a aproximação entre eles, maior a tendência de cooperação mútua entre si enquanto, contraposto a isso, quanto maior for a distância entre eles, maiores as possibilidades de formação de feudos ou de gestores que se preocupam apenas com os resultados de suas próprias áreas, em detrimento do resultado coletivo. Esse fato pode ser minimizado quando a alta administração adotar sistemas de monitoramento e avaliação de desempenho que prevejam a integração e cooperação entre gestores como uma das formas que eles têm de consecução de suas metas com sucesso.

A tendência de que os gestores persigam, prioritariamente, as suas próprias metas, em detrimento do resultado coletivo, foi observada por Katz e Kahn (1974) que entenderam como um requisito para o êxito organizacional o nível de confiança que se deposita nos papéis desempenhados pelos membros organizacionais. Para esses autores, toda organização humana tem a necessidade de implementar mecanismos com a função de, de alguma forma, reduzir a variabilidade, instabilidade e espontaneidade dos atos humanos individuais.

c) Subsistema de gestão

O subsistema de gestão representa o processo de gestão da empresa, no qual, diuturnamente, são tomadas decisões que envolvem o consumo de recursos, a geração de receitas e custos e, como consequência, de resultados. É nesse subsistema que se concentram as ações dos gestores responsáveis, em última instância, pela continuidade da empresa e pelo cumprimento de sua missão.

Este subsistema da empresa é fortemente dependente do recurso informação e do funcionamento e interação harmônica de todos os outros subsistemas. Ele contempla o processo decisório e todas as variáveis envolvidas em seu entorno e é formatado pelo modelo

de gestão da empresa. Por essa razão é, significativamente, influenciado pelas crenças e valores de seus fundadores e principais líderes.

Diferentemente do que é apregoadado pelos economistas, a finalidade de uma empresa é alheia a ela própria. Deve, pelo contrário, estar na sociedade em que o consumidor é quem determina o que ela é. (DRUCKER, 1977). Em outras palavras, a existência de uma empresa não é determinada pela busca de seus donos ao lucro econômico. Isso deve ser, apenas, uma consequência. A existência dela justifica-se por sua missão, razão para a qual ela foi criada.

Por sua vez, o cumprimento da missão da empresa e, portanto, a manutenção de sua continuidade, depende da forma como ela administra os recursos necessários para isso, ou seja, da coesão entre os seus subsistemas e, particularmente, da forma como o seu subsistema de gestão propicia a realização das operações básicas administrativas relacionadas à obtenção de recursos do meio ambiente, sua transformação em bens e serviços e a sua posterior exportação para a sociedade.

As variáveis que compõem o ambiente empresarial, por serem dinâmicas e por vezes complexas, nem sempre permitem às empresas a manutenção de um estado firme. Isso as torna suscetíveis às turbulências desse meio, demandando de suas administrações uma correta leitura do comportamento ambiental, no sentido de que elas possam se manter equilibradas nesse ambiente.

A manutenção do equilíbrio da empresa em seu ambiente, por sua vez, pode também estar condicionada à qualidade de sua administração, isto é, o equilíbrio desejado depende fundamentalmente dos processos e da forma como está organizado o ambiente interno da organização. Como um sistema, uma empresa poderá operar de forma eficaz se esse nível do ambiente organizacional estiver arranjado de forma tal que os fatores a ele intrínsecos interajam entre si de forma permanentemente coesa.

Além dos subsistemas componentes do sistema empresa, também se evidencia a atenção que deve ser dada pela empresa aos seus dois ambientes: o interno e o externo, a fim de que o mencionado equilíbrio possa ser alcançado. O ambiente interno pode ser visto a partir dos subsistemas empresariais e será também analisado em seção própria deste trabalho. O externo

abarca variáveis relevantes para a estrutura da empresa e passa a ser esmiuçado em seções subsequentes.

Na seção seguinte, aborda-se uma relação frequentemente encontrada na literatura, a qual ocorre entre o ambiente e a teoria da contingência. Tendo isso em vista, este estudo interliga a teoria de sistemas, já mencionada, o ambiente e a teoria da contingência, a seguir envidada. Isso porque a teoria da contingência parece complementar e ampliar as conexões da teoria de sistemas.

2.2.3 O ambiente sob a ótica da teoria da contingência

Observem-se, em parte destacável das obras consultadas sobre ambiente, menções ao fator contingência. Algumas a abordam de forma mais clara, outras apenas mencionam, mas o fato é que a teoria da contingência guarda proximidade com a análise do ambiente externo. Para esta pesquisa, retira-se do amplo leque da teoria contingencial alguns aspectos que visam a convergir com os até esse momento levantados, concernentes ao ambiente em que a empresa atua.

Em termos gerais, para Lawrence e Lorsch (1972), a organização e suas áreas lidam com um ambiente em rápida mutação. Os recursos são abundantes e diversificados, mas a organização deve estar capacitada a encontrar uma solução criativa e flexível para os problemas a fim de descobrir oportunidades potenciais para a condução de suas transações. A organização deve, portanto, ajustar-se aos sinais que o ambiente emite sobre ela, ser capaz de compreender o *feedback* negativo, tal qual foi tratado na seção sobre as características dos sistemas abertos.

Esse raciocínio de Lawrence e Lorsch remete a atenção a uma das teorias que almeja explicar essas relações e mutações que uma empresa sofre devido ao ambiente empresarial ser dinâmico e constantemente mutável: a teoria da contingência.

2.2.3.1 A teoria da contingência

A teoria da contingência parte da premissa de que a empresa é um sistema aberto em contínua relação com o ambiente no qual ela opera. Nessa direção, Lawrence e Lorsch (1969) afirmaram que as variáveis organizacionais internas passam por um inter-relacionamento

complexo entre si e com as condições do ambiente externo, pressupondo-se que, de acordo com as mudanças ocorridas nas variáveis que compõem esse ambiente, a empresa adapta sua estrutura e seus processos internos.

Segundo a teoria abordada em estudos dos autores citados, não existe uma forma ideal de se administrarem as mencionadas mudanças que não seja a adequação da organização ao seu ambiente ou às situações específicas por ela vivenciadas (DONALDSON, 1999), isto é, a quantidade e a abrangência das funções organizacionais refletem o grau de intensidade do relacionamento da empresa com o meio ambiente, devendo ela, portanto, modelá-las de acordo com essa condição. (COVALESKI *et al.*, 1996).

Muitos são os estudos que tratam da teoria contingencial, sendo que a maior parte deles mostra que ela é oriunda de teorias e estudos de campos diversos, que procuraram delimitar a validade dos princípios gerais da administração. Dentre as teorias, as citadas como precedentes ao surgimento da teoria da contingência são: a clássica, a das relações humanas (LAWRENCE; LORSCH, 1969) e, essencialmente, a de sistemas que incorre em se analisarem as trocas de energia entre os ambientes interno e externo da empresa. (BERTALANFFY, 1977).

Percebe-se que a teoria da contingência guarda estreita proximidade com a teoria de sistemas no que tange à troca de energias entre ambiente externo e empresa. A possível diferença é que a primeira contraria os conceitos universalistas das teorias anteriores, para as quais a melhor forma de se organizar depende das características situacionais com as quais a organização se depara, ao passo que para a segunda existe uma situação que consiste em trocas permanentes entre empresa e ambiente, não sendo elas atribuídas a situações específicas.

O fato de não existir uma única maneira de se organizar algo é o que torna importante as empresas estarem sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Otley (1994) corroborou esse pensamento quando afirmou que o contexto das empresas requer a sua contínua adaptação. Essa adaptação pode englobar as mudanças ou implementação de áreas organizacionais, como proposto por Lawrence e Lorsch, alterações em processos e operações internos, bem como modificações na forma de utilização dos recursos necessários ao processamento e exportação de produtos e serviços demandados pela sociedade.

A consolidação da teoria da contingência deu-se mediante estudos empíricos iniciais realizados por pesquisadores como Woodward (1965), Lawrence e Lorsch (1969), Thompson (1976), Burns e Stalker (1977) e Chandler (1990), conforme listado na sequência.

2.2.3.2 Os primeiros estudos sobre teoria da contingência

Em 1961, os sociólogos Burns e Stalker divulgaram um estudo no qual examinaram cerca de 20 firmas industriais na Inglaterra, com foco na forma como o padrão de práticas administrativas se relacionava com as facetas do ambiente externo. Eles concluíram pela existência de uma estrutura organizacional adequada para cada tipo de ambiente externo, que varia de uma estrutura mecanicista a uma orgânica. (BURNS; STALKER, 1977).

Importante destacar que a estrutura mecanicista engloba características, tais como: a especialização do trabalho; papéis determinados; hierarquia reforçada; autoridade centralizada; padronização das tarefas; organização informal realçando o *status* e o poder; controle burocrático acentuado. Já a estrutura orgânica, em contrapartida, destaca a existência de equipes multifuncionais, os mecanismos de integração são complexos, os papéis são redefinidos constantemente, descentralização e autonomia, a organização privilegia a competência técnica entre os pares e há poucos controles burocráticos.

O estudo, coordenado por Woodward e iniciado em 1953, verificou, em 100 empresas britânicas, a relação existente entre tecnologia e a estrutura organizacional escolhida, utilizando o agrupamento das firmas de acordo com suas técnicas de produção. A conclusão apontou para a percepção de que a forma como as empresas se organizavam se alterava em consonância com a tecnologia empregada. (WOODWARD, 1965).

Chandler trouxe, em 1962, outra contribuição para a teoria, analisando as mudanças estruturais de quatro grandes corporações americanas. Ao final da pesquisa, demonstrou que o mercado era determinante na mudança estrutural e na estratégia das empresas pesquisadas. Noutras palavras, a mudança externa à empresa modelou as suas estratégias que, por seus turnos, implicaram a necessidade de se reformatarem as suas estruturas administrativas. (CHANDLER, 1990).

Lawrence e Lorsch realizaram um estudo, divulgado em 1967, sobre a relação entre o ambiente externo e alguns elementos da estrutura interna de empresas. Eles dedicaram sua pesquisa a organizações dos setores de *containers*, alimentação e plástico. Os resultados dela indicaram que, quando o ambiente era muito complexo e instável, as atividades de cada área analisada divergiam significativamente. Em ambientes incertos e instáveis, as organizações eram mais eficazes quando eram menos formais, mais descentralizadas e mais integradas. Em um ambiente relativamente estável e previsível, as organizações eram mais eficazes quando tinham estruturas mais padronizadas, formalizadas e centralizadas. (LAWRENCE; LORSCH, 1969).

Thompson, por sua vez, desenvolveu três níveis relacionados à forma como as empresas organizam a sua produção: por padronização; coordenação por plano e coordenação por ajuste recíproco. Evidenciou, nesse estudo, que o ambiente e a tecnologia impactam no formato da estrutura organizacional. (THOMPSON, 1976).

A partir desses estudos, a teoria da contingência disseminou-se nas Ciências Sociais, vindo a contribuir com teorias previamente existentes e com o entendimento de que a empresa é um sistema aberto passível de constantes modificações, advindas do cenário ambiental e das variáveis inerentes a ele. Muitos outros estudos poderiam ser citados aqui, pois a referida teoria passou a alicerçar discussões variadas, principalmente no campo da gestão empresarial. No entanto, o que interessa, neste contexto, é a compilação de variáveis comuns que possibilitem analisar o ambiente e sua relação com a empresa, tangenciando-se os assuntos aqui pertinentes.

Realcem-se, entretanto, alguns estudos adicionais que trataram de dar forma às variáveis relacionadas ao ambiente. Na teoria da contingência, poderiam ser citadas, mais comumente, as variáveis: ambiente; estrutura; tecnologia e estratégia. Além disso, observa-se nos estudos analisados uma ligação mais estreita com as adaptações ou alterações em sistemas internos, como os de informações e de controle ou contabilidade gerencial, oriundas de exigências do ambiente no qual a empresa está inserida. Observe-se o Quadro 3 com o resumo de alguns trabalhos sobre o tema.

Autor/Ano	Relações efetuadas	Principais resultados encontrados
Khandwalla (1972)	Impacto da variável contingencial <i>ambiente</i> no sistema de contabilidade gerencial.	O aumento da pressão competitiva resulta no aumento da sofisticação e uso de sistemas contábeis.
Bruns e Waterhouse (1975)	Características <i>ambientais</i> e organizacionais, tais como: tamanho, <i>tecnologia</i> e dependência.	O comportamento e formatos relativos ao orçamento são baseados nas contingências existentes no entorno da organização.
Gordon e Miller (1976)	Variáveis <i>ambientais</i> , atributos organizacionais, e estilo de tomada de decisão gerencial.	Desenvolvimento de uma estrutura geral para designar os sistemas de informações gerenciais.
Daft e MacIntosh (1978)	<i>Tecnologia</i> e sistema de informação gerencial.	Alta correlação entre os tipos de tecnologias e as categorias do sistema de informação.
Miles e Snow (1978)	<i>Ambiente</i> e tipologia organizacional.	A percepção gerencial e as características da estrutura dos processos poderiam estar associadas com um modelo persistente de respostas à demanda ambiental.
Otley (1980)	<i>Tecnologia</i> , <i>ambiente</i> , desenho organizacional, tipos de sistema de informação gerencial, eficácia.	A eficácia organizacional faz parte do sistema gerencial, mas não estava sendo incluída nos estudos; a teoria da contingência propunha o planejamento organizacional, mas ele é insuficiente e sua ligação com o desempenho é apenas uma tentativa.
Gordon e Narayanan (1984)	<i>Ambiente</i> , estrutura e sistema de informação.	Os sistemas de informação e a estrutura organizacional são uma função do ambiente.
Govindarajan (1984)	<i>Incerteza ambiental</i> e estilo de avaliação de desempenho.	Os gerentes de unidades empresariais com incerteza ambiental mais elevada usam um critério de avaliação de desempenho mais subjetivo.
Jones (1985)	<i>Ambiente</i> , estrutura e mudança no sistema de contabilidade gerencial.	Qualquer aplicação refinada da teoria da contingência pode estar limitada a procedimentos secundários de contabilidade.
Chenhall e Morris (1986)	Descentralização estrutural, <i>incerteza ambiental</i> , planejamento dos sistemas de contabilidade gerencial	Os efeitos da incerteza e interdependência são, em parte, indiretos, apesar de sua associação com a descentralização.
Yassay-Ardekani e Nystrom (1996)	<i>Ambiente</i> , tamanho da empresa, <i>tecnologia</i> .	As 3 variáveis são necessárias para a adaptação da empresa ao ambiente.

Quadro 3 - Estudos sobre teoria da contingência

Como visto no Quadro 3, há estudos que investigaram as relações entre as variáveis contingenciais e a necessidade de se processarem mudanças no ambiente interno organizacional e constataram que o ambiente externo influencia as práticas internas da empresa. Dada a ênfase no ambiente externo, na seção seguinte será explorado, justamente, esse assunto.

2.2.4 O ambiente externo

Em se tratando do ambiente externo, as empresas relacionam-se sistemicamente com uma ampla rede de entidades e outras variáveis que afetam os seus desempenhos, sobre as quais, em muitos casos, elas têm pouco ou nenhum controle. Nessa situação, essas empresas assumem a posição de agente passivo, que apenas reage às imponderabilidades desse cenário como forma de atenuar a fragilidade que isso possa representar para as suas operações.

Em uma visão voltada ao ambiente externo, Zaltman, Duncan e Holbek (1973, p.114) assinalaram que ele consiste em um conjunto de fatores físicos e sociais externos à organização, que são levados diretamente em consideração no comportamento decisório das pessoas que por ela são responsáveis. Adicionalmente, Jones (1995, p. 163-164) afirmou que o ambiente é composto por forças mutáveis que afetam as operações das empresas, podendo ser entendido como uma considerável e importante contingência, caracterizada fundamentalmente pela incerteza, para a qual essas empresas devem se planejar, se adaptar e gerenciar as suas forças, a fim de obterem os recursos necessários para produzirem bens e serviços adequados a seus clientes e consumidores.

Observando-se algumas abordagens literárias de autores que tratam de ambiente empresarial e incerteza ambiental, retratados mais fortemente em obras sobre estratégia e planejamento empresarial, pode-se perceber que o ambiente externo é tratado sob duas perspectivas: uma delas diz respeito a um ambiente de difícil controle e longe do alcance das capacidades da empresa de nele interferirem; a outra trata de um ambiente sobre o qual a empresa pode exercer certos tipos de influência. A abordagem teórica desses ambientes e de suas classificações ampara-se em alguns autores, dispostos no decurso do texto.

2.2.4.1 Incerteza ambiental

Em um contexto ideal, as empresas organizam-se para produzirem bens e serviços para os seus clientes e sociedade em geral, criando uma estrutura física adequada, contratando pessoas qualificadas para fazerem parte de seu quadro operacional e gerencial, sendo respaldadas por estruturas financeiras capazes de garantir os seus funcionamentos. A partir disso, supõe-se que as operações ocorram dentro de um fluxo previsível, no qual as atividades e os processos são completamente controlados e administrados, os dados são processados e as informações disseminadas, correta e consistentemente, e, por fim, a empresa atinge o seu objetivo maior: a sua continuidade. Isso indica que os seus resultados estão positivamente sendo alcançados. As variáveis empresariais, nesse contexto, seriam totalmente administráveis.

Entretanto, em uma situação real, os administradores não têm as informações suficientes sobre todos os fatores ambientais para entenderem e preverem as mudanças ambientais. Há variáveis ambientais que fogem ao seu controle ou, pelo menos, se afastam do ambiente no qual ocorrem as operações. É isso que torna as empresas vulneráveis aos seus ambientes e suscetíveis a constantes necessidades de adaptações para nele permanecerem, competitivas e promissoras.

Existem níveis diferentes de incerteza entre as organizações. Para algumas delas são poucas as forças ambientais que mudam, permitindo-lhes terem um melhor controle sobre suas operações. Em algumas atividades empresariais, não existem novos competidores, a tecnologia é estável e são poucas as pressões públicas na tentativa de influenciar o empreendimento. Contudo, outras organizações enfrentam um ambiente muito mais dinâmico e turbulento, no qual dificuldades estão sempre presentes, tais como: existência de novos competidores, dificuldades para aquisição de materiais, mudanças contínuas na preferência dos consumidores e assim por diante. Obviamente, o ambiente estático cria significativamente menos incertezas para os administradores do que o dinâmico e, sendo a incerteza uma ameaça para a eficácia de uma organização, a administração terá sempre que tentar minimizá-la. (ROBBINS, 1983, p. 144).

Para Daft (2005, p. 62), quando os fatores externos se modificam rapidamente, a empresa experimenta um nível de incerteza elevado, o que dificulta a sua gestão. Um exemplo disso são empresas de alta tecnologia, *e-commerce*, telecomunicações, entre outras. Por outro lado,

quando lida com poucos fatores externos, e eles são relativamente estáveis, os seus gestores experimentam um nível de incerteza menor e podem dedicar menos atenção às questões externas e centrar-se, praticamente de forma integral, nas internas.

Na mesma linha, Johnson e Scholes (1989, p.59) separaram os níveis de incerteza em três: aquele em que as condições são simples e estáticas; aquele no qual as condições são dinâmicas, e aquele em que as condições são complexas. Um nível baixo de incerteza ambiental existe quando as condições desse ambiente são estáticas e simples, ou seja, quando são previsíveis. Essa conclusão foi baseada em análises históricas do ambiente e da influência do passado no desempenho organizacional, sendo que o único risco, presente nesse nível de incerteza, seria o advento de alguma mudança inesperada, que não estivesse prevista historicamente.

As condições dinâmicas expressam um ambiente em que ocorrem mudanças mais frequentes, no qual o foco no futuro é mais importante do que no passado, pois isso pode determinar a sobrevivência. Nesse tipo, a sensibilidade e o talento dos gestores ganham destaque, pois eles devem tomar decisões eficazes mesmo ante as mudanças ambientais. Além disso, técnicas, como planejamento de cenários e planejamento das contingências, também são bem-vindas e o risco, nesse caso, é a *miopia* gerencial e a existência de estruturas organizacionais inflexíveis.

McLarney (1997, p.67) realizou um estudo no qual dois aspectos relativos à incerteza - o objetivo e o percebido - foram examinados. O autor compilou uma lista de pesquisadores que defendem a existência de métricas objetivas para se monitorar a volatilidade ambiental. Para esses estudiosos, tais métricas são tão reais quanto válidas, destacando-se, entre elas, três que podem ser usadas para determinar se o ambiente de uma organização é volátil, quais sejam: volatilidade de ganhos, volatilidade de mercado e volatilidade tecnológica.

Snyder e Glueck (1982, p. 191) compartilharam dessa visão, acrescentando que existem indicadores que podem ser usados para calcular a volatilidade industrial e esses não estão atados apenas às percepções de realidade da alta gestão de uma organização, sugerindo a criação e a publicação regular de uma taxa de volatilidade industrial. Os autores, contudo, não se aprofundaram nisso.

Por fim, segundo Johnson e Scholes (1989), há as condições complexas que representam influências ambientais difíceis de serem administradas pelas empresas. Isso ocorre, principalmente, em casos nos quais o crescimento e a aplicação cada vez mais intensos de tecnologias sofisticadas ganham destaque. Sob essas condições, o objetivo central da gestão da empresa deve ser o de reduzir a complexidade, por meio de atenção especial a todos os elementos que compõem o ambiente daquele setor empresarial, e da construção de um modelo que responda a essas condições. O risco mais acentuado para a empresa, nesse cenário, é o de ela ter sistemas de controles e estruturas inadequadas.

Analisando-se as visões dos autores citados nesse tópico, percebe-se que as empresas não podem, simples e exclusivamente, se dedicarem aos seus ambientes internos, pois são afetadas por um fator determinante – a incerteza ambiental. A par disso, elas precisam extrapolar os seus ambientes operacionais e analisar quais as condições ou variáveis no meio externo que afetam as suas estruturas e, fundamentalmente, se elas podem exercer algum domínio sobre tais variáveis. Nesse momento, retorna-se à idéia, destacada no início da seção Ambiente Externo, quando se apontaram duas perspectivas ambientais: uma representando o ambiente incontrolável e outra o ambiente em que a empresa pode exercer certo controle. É assim que os autores que discorrem sobre o assunto expõem as variáveis ambientais. Veja-se uma estrutura geral do ambiente, por meio da Figura 4:

Figura 4 - O ambiente empresarial

Apesar das distintas denominações que são retratadas neste texto, oriundas das visões de diversos autores, para fins de unificação de termos, denomina-se de remoto o ambiente sobre o qual a empresa tem pouco ou nenhum controle, que é entendido por alguns como geral ou macro; e aquele em que a empresa exerce certo ou total domínio passa a ser tratado como próximo, o qual é denominado por muitos autores como domínio operacional ou ambiente específico.

2.2.4.2 O ambiente remoto

O ambiente remoto é aquele composto por entidades e variáveis sobre as quais as empresas têm um reduzido alcance e, por essa razão, têm baixa capacidade de interferirem em seus comportamentos. Essas variáveis ambientais têm características intangíveis, embora as suas causas tenham origens conhecidas. Entre elas se destacam as econômicas, as políticas, as legais, as tecnológicas e as sociais, entre outras, que serão devidamente abordadas em tópicos subsequentes.

Para Catelli (2001, p. 42), o ambiente remoto de uma empresa é composto por entidades que possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, embora não tenham relação direta com ela. Essas entidades podem ser o governo, entidades fiscalizadoras, relações internacionais, entre outras.

A definição de Certo e Peter (1993) pode confirmar esse entendimento, pois, segundo eles, o ambiente geral representa um conjunto de componentes que tem amplo alcance ao sistema organizacional e sobre o qual a empresa tem pouca, ou nenhuma, influência. (CERTO; PETER, 1993).

Em muitos casos esses componentes são oriundos de ações governamentais ou mesmo da ausência delas, de situações que envolvem o cenário internacional e da própria evolução da ciência e dos mercados consumidores dos produtos. A análise que, de fato, deve interessar à empresa é que esses fatores estão, de alguma forma, interligados afetando sistemicamente uns aos outros e forçando, como decorrência, as empresas a eles se ajustarem.

Para Jones (1995), o ambiente geral consiste de forças que separam o ambiente específico e afetam a habilidade de toda a empresa em obter recursos. Isso demonstra a influência considerável que o ambiente externo exerce sobre a empresa e em seu funcionamento, pois ela deve se preparar e se capacitar para obter recursos suficientes para produzir os seus bens e serviços e garantir o contínuo fluxo sistêmico, composto pelas entradas, processamento e saídas – a troca de energias, oportunamente definida pela teoria geral dos sistemas.

Daft (2004) apresentou sua contribuição, definindo ambiente geral como a camada externa do ambiente, cujas dimensões influenciam a organização com o tempo, mas usualmente não estão envolvidas nas transações diárias com ele, ou seja, devem ser observadas e analisadas pelas empresas, todavia não fazem parte de seus cotidianos e não são controláveis por elas. Algumas dessas empresas, como já mencionado, necessitam destinar mais atenção a esse ambiente, e outras não, o que dependerá do setor em que atuam e do tipo de atividade que desenvolvem. Por exemplo, parece claro que uma variável relacionada ao câmbio monetário de um país impacte nas empresas cujas atividades-fim sejam importação ou exportação de produtos, ao passo que isso não influenciaria outra empresa local que comercializasse os seus produtos apenas regionalmente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas não podem controlar diretamente os elementos do ambiente geral, no entanto devem coletar informações necessárias para entender cada um deles e as suas implicações, a fim de adotarem as estratégias mais adequadas. Ou ainda, conforme Porter (1999), as empresas para analisarem os seus ambientes externos devem observar as oportunidades e as ameaças, as quais sumarizam todos os componentes do cenário externo no qual elas estão enquadradas.

Nessa linha, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmaram que uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se devidamente explorada, auxilia a empresa a obter competitividade estratégica, enquanto uma ameaça é a condição que pode impedir os esforços dela em garantir tal competitividade. Desse modo, o ambiente externo geral pode ser entendido como um sistema, composto de subsistemas, entre os quais as próprias empresas, tendo como componentes fundamentais as variáveis de natureza econômica, social, política, legal e tecnológica, entre outras, que, por seu turno, podem ser fatores restritivos ou facilitadores para o funcionamento dessas empresas, dependendo da forma como elas reagem a eles.

A seguir, apresenta-se a Figura 5 que pretende esboçar o plano das macrovariáveis a serem tratadas nesse momento.

Figura 5 - Ambiente remoto

A Figura 5 destaca os tipos de variáveis do ambiente remoto que afetam as empresas e são objetos dos comentários que se seguem.

2.2.4.2.1 Macrovariáveis ambientais

No ambiente remoto é possível identificar as variáveis que devem ser observadas, as quais influenciam as operações das empresas. Para este estudo, elas podem também ser denominadas de macrovariáveis, dispostas na sequência.

a) Econômica

Essa é a variável crucial para grande parte das empresas, pois condições econômicas mutáveis atuam como restrições importantes para qualquer uma delas, sendo excelentes indicadores de prioridades. (HALL, 1984, p. 163). De outro lado, sempre existem entre as forças econômicas elementos que criam oportunidades de lucro (STEINER; MINER, 1981, p.17), auxiliando as

empresas a melhorarem os seus desempenhos e manterem as suas continuidades. Isso depende da forma como cada empresa reage a essa variável, essencialmente no que tange à sua estrutura interna.

Certo e Peter (1993), também, trataram dessa variável, afirmando que ela indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente. Os exemplos dados para ela se classificam em: produto nacional bruto, taxas de câmbio, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receita de consumidores, débitos e despesas, *déficits* ou *superávits* comerciais e orçamentários do país, taxas de poupança, mão de obra e índice de desemprego. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; STONER; FREEMAN, 1985).

Jones (1995) não pensou diferente a respeito do que chamou de forças econômicas, mencionando que elas são compostas pelo estado da economia, determinante para o nível de demanda por produtos e para os preços dos *inputs*. Os *inputs* representam a entrada dos recursos necessários para o processamento de bens e serviços.

Outros autores, tais como Barney e Hesterly (2007), se referiram ao clima econômico como a saúde geral dos sistemas em que uma empresa opera, que varia ao longo do tempo e alterna prosperidade e recessão conforme os ciclos de vida do negócio. Isso leva a entender que a macrovariável econômica guarda essencial importância para a estabilidade da empresa, pois é com base nela que as condições de sua prosperidade se alternam e é ela que pode determinar o crescimento ou retardamento do ciclo de vida de uma empresa.

Com palavras semelhantes, Daft (2004) expressou que a dimensão econômica representa a saúde econômica geral do país ou da região nos quais a empresa atua e, devido à globalização, essa dimensão tem se tornado complexa e criadora de incertezas para os gestores, tendo como elementos principais a taxa de desemprego, as taxas de juros e o poder de compra dos consumidores.

Em obras como as de Wright, Kroll e Parnell (2000), também, pôde-se contemplar a variável aqui tratada. Para eles, ela contém elementos que giram em torno do aumento ou da diminuição do produto interno bruto, as elevações e quedas das taxas de juros, a inflação e a cotação das moedas estrangeiras. As mudanças nesses elementos podem representar para a

empresa oportunidades ou ameaças, que requerem a análise peculiar de acordo com o setor no qual atuam e os seus objetivos, resultando, não raras vezes, em alterações em suas estratégias e em seus planos.

No ambiente remoto, as variáveis econômicas comumente encontradas consistem no PIB, inflação, distribuição de renda, taxas de juros, prazo de operações financeiras, crédito, nível de inadimplência, que formam um conjunto passível de ser analisado de forma tal que a empresa possa reagir positivamente a ele, adaptando o seu ambiente interno para garantir a sua continuidade. (CATELLI, 2001).

b) Social

No que diz respeito às variáveis sociais, a maioria delas pode ser medida por meio de um censo, mas existem aquelas a respeito das quais previsões acuradas são mais difíceis de serem feitas, como, por exemplo, uma mudança de hábito da população. Os principais exemplos dessas variáveis ambientais são: mercado de trabalho; mudanças culturais; educação; capacitação técnica (CATELLI, 2001); expectativa de vida; forças demográficas etc., como pode ser contemplado na literatura pertinente.

Certo e Peter (1993) mostraram que essa variável descreve as características da sociedade na qual a organização atua. Níveis educacionais, costumes, crenças, valores sociais, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e a mobilidade de uma população fazem parte do componente social. (CERTO; PETER, 1993; STONER; FREEMAN, 1985). É importante que os administradores se lembrem de que, embora as mudanças nos atributos de uma sociedade possam ocorrer lenta ou rapidamente, inevitavelmente elas ocorrerão.

O segmento sociocultural, nas palavras de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), preocupa-se com as atitudes e os valores culturais que alicerçam uma sociedade e que, usualmente, focalizam condições e transformações em outras dimensões, tanto econômicas, quanto políticas, legais, tecnológicas, entre outras. Isso porque mudanças na sociedade ou culturais guardam indubitável poder de influência sobre os demais elementos do sistema global

A empresa insere-se em uma sociedade ampla e, em consequência disso, deve cumprir com as suas responsabilidades sociais, pelo menos até o ponto em que for responsável pelos impactos de seus produtos no meio ambiente. Dessa forma, é preciso ter claramente objetivos relacionados às dimensões sociais da empresa. (DRUCKER, 1977).

c) Política

As variáveis políticas representam a atitude do governo ante os vários segmentos industriais e as condições políticas gerais do país. As principais são: regime de governo; planos e objetivos de governo; política de infraestrutura; prioridades governamentais; relacionamento com outros países; progresso na aprovação de leis; plataformas de partidos políticos e a predisposição de candidatos a se empenharem no cargo; controle de preços/salários; leis de contratação; demissão; promoção e pagamento; clima político etc.. (CATELLI, 2001; CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; STONER; FREEMAN, 1985).

Jones (1995) abordando essas variáveis como forças políticas, mencionou que elas influenciam políticas governamentais em direção às empresas e seus *stakeholders*. Exemplo disso seriam as leis que favorecem interesses de negócios particulares, como uma tarifa de carros importados, que influencie diretamente os clientes e os competidores.

Alguns autores tratam essa variável em comunhão com a legal, denominando-a de político-legal. (DAFT, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para Daft (2004), ela inclui as regulamentações do governo nos âmbitos municipal, estadual e federal, bem como as demais atividades políticas que influenciam a organização.

Já para Barney e Hesterly (2007), elas consistem no impacto das leis e de qualquer relacionamento entre empresa e o governo. Wright, Kroll e Parnell (2000) incluem entre os elementos da variável político-legal os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, assim como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.

Essa variável espelha a forma como as empresas tentam influenciar os governos e eles impactá-las. A título ilustrativo, à medida que a política de regulamentação se altera, essa variável influencia a natureza da concorrência modificando as regras, como também quando novas normas são adotadas, com base em leis emergentes, muitas vezes, elas afetam as ações competitivas tomadas pelas empresas, como no caso da Lei *Sarbanes-Oxley* que visa a reger aspectos de governança corporativa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

d) Legal

Essa variável consta da legislação vigente. Ela representa as regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir. (CERTO; PETER, 1993). Assim, as organizações precisam conviver com leis federais, estaduais ou municipais, que estabelecem várias condições para a operação de um empreendimento. O aspecto dinâmico do sistema legal mostra a importância das leis para as organizações, pois, quando uma nova lei é aprovada ou mesmo quando uma interpretação é modificada, elas precisam fazer alterações importantes em suas operações, caso a lei seja relevante para elas. (HALL, 1984, p.163).

Catelli (2001), por seu turno, abordou essa variável como sendo regulatória, composta por limites operacionais, tributos, prazos de financiamentos, incentivos fiscais. Ela, também, já foi evidenciada juntamente com a política, por alguns autores, visto que tanto a política quanto a legal estão interligadas no mesmo sistema.

e) Tecnológica

A variável tecnológica do ambiente inclui novas abordagens para a produção de bens e serviços e tecnologias envolvendo a administração e o processamento de informações, bem como avanços científicos, de processos e materiais. (JONES, 1995; CERTO; PETER, 1993; DAFT, 2004; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; STONER; FREEMAN, 1985). A perspectiva de uma contínua e rápida mudança tecnológica oferece grandes oportunidades, ao mesmo tempo em que pode ameaçar o negócio, pois uma tecnologia nova desencadeia forças que, por sua vez, provocam mudanças nos valores das pessoas. Essas mudanças de valores podem ser benéficas ou ameaçadoras para as empresas. (STEINER; MINER, 1981, p.51).

Jones (1995), ao tratar das forças tecnológicas, explicou que o uso de tecnologia de manufatura computadorizada pode aumentar a produtividade. Similarmente, investimentos em pesquisa avançada e desenvolvimento de atividades influenciam na forma como as organizações interagem umas com as outras e como elas desenham suas estruturas. Elas criam, por um lado, oportunidades de tecnologias para desenvolver novos produtos e serviços e, por outro, ameaças no sentido de a empresa ter de repensar suas estratégias tecnológicas, o que poderia ser prejudicial para o seu funcionamento. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Catelli (2001) e Certo e Peter (1993), por exemplo, mostraram que os principais componentes dessa variável consistem em tendência para a exploração de máquinas e equipamentos para melhorar a produtividade, tecnologia de produção, de vendas, de transportes, de administração, de comunicações, de informática.

f) Internacional

Essa é mais uma variável entre as que compõem o ambiente remoto, pois representa os eventos que são oriundos de países estrangeiros, que afetam as relações com outras empresas externas ao país de origem. Ela pode representar, para a empresa, novos concorrentes, clientes, fornecedores etc., moldando as tendências sociais, tecnológicas e econômicas. (DAFT, 2004). Importante observar que nem todas as empresas são suscetíveis às influências internacionais, o que dependerá do seu setor de atuação e de sua atividade-fim.

Stoner e Freeman (1985) entenderam a dimensão internacional como a globalização dos negócios, com efeitos diretos e indiretos sobre o ambiente. Isso porque as empresas passam a negociar com outras que estão posicionadas em outros países, o que apresenta, além da abertura de mercado e de vastas oportunidades, a necessidade de se adaptarem aos impactos que esse ambiente pode causar na estrutura da empresa negociadora.

Jones (1995) e Barney e Hesterly (2007) expuseram elementos da macrovariável internacional, tais como a taxa de câmbio de moeda estrangeira, o custo de exportação e importação, que são determinantes para as compras e vendas de companhias; golpes políticos e recessão econômica em outros países, também podem ter impacto na capacidade das estratégias de uma empresa para gerar vantagem competitiva e permanecer no mercado.

g) Demográfica e cultural

Essas variáveis são tratadas por alguns autores conjuntamente e por outros separadamente. Daft (2004) classificou a dimensão sociocultural como a representante de características demográficas, bem como de normas, costumes e valores da população em geral. Conhecer dados sobre a população pode ajudar a empresa a determinar se os seus produtos ou serviços serão ou não atraentes para os consumidores e quantos clientes potenciais esses produtos ou serviços terão. O fato de entenderem-se os aspectos culturais também pode ter um impacto considerável na habilidade que a empresa tem de se manter competitiva e obter oportunidades para desenvolver novos produtos ou aprimorar os existentes. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O exame das variáveis demográfica e cultural, denominadas por Catelli (2001) como sociais, auxilia a empresa a estudar um cenário relacionado ao mercado de trabalho, mudanças culturais, capacitação técnica e educação, à proporção que a empresa necessita conhecer o nível e o potencial do lugar onde está instalada fisicamente e onde realiza suas negociações e das pessoas que receberão os seus produtos, e mesmo daquelas que confeccionam esses produtos.

Ressalte-se que a questão cultural, aqui pincelada como variável do ambiente remoto, é relevante para este estudo, visto que trata dos costumes e valores das pessoas na sociedade e essas, por sua vez, são participantes do ambiente empresarial, seja na forma de cliente, consumidor ou de funcionário. O tópico sobre cultura organizacional será devidamente discorrido na sequência deste trabalho.

2.2.4.2.2 Macrovariáveis e variáveis inerentes

Diante da diversidade dos conceitos e das classificações expostas anteriormente, sintetiza-se, a seguir, um quadro que visa a resumir as macrovariáveis e as variáveis inerentes a cada uma, segundo as perspectivas dos autores pesquisados neste estudo.

Macrovariável	Autor	Principais Variáveis
Econômica	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Wright, kroll e Parnell; Jones; Daft; Catelli; Stoner e Freeman.	Produto nacional bruto, taxa de inflação, taxas de emprego, taxas de juros, taxas de poupança, <i>déficits</i> ou <i>superávits</i> comerciais e orçamentários do país, taxa de câmbio, distribuição de renda, prazo de operações financeiras, crédito, inadimplência, mão de obra e índice de desemprego.
Social	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Stoner e Freeman.	Mercado de trabalho, mudanças culturais, educação, capacitação técnica, expectativa de vida da população, forças demográficas, estilo de vida, idade, distribuição geográfica, valores sociais.
Política	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Wright, kroll e Parnell; Jones; Daft; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Regime de governo; planos e objetivos de governo; política de infraestrutura, prioridades governamentais; relacionamentos com outros países; governo atual/futuro; plataforma de partidos políticos; controle de preços/salários; aprovação e progresso de leis.
Legal	Catelli; Certo e Peter	Legislação vigente; limites operacionais; tributos; prazos de financiamentos, incentivos fiscais.
Tecnológica	Jones; Certo e Peter; Daft; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Tecnologia de processos, produtos, materiais, da informação e de comunicações; avanços científicos; máquinas e equipamentos computadorizados.
Internacional	Daft; Jones; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Taxa de câmbio estrangeira; custos de exportação e importação; golpes políticos e recessão econômica em outros países.
Demográfica e cultural	Daft; Barney e Hesterly; Catelli	Mercado de trabalho; mudanças culturais; capacitação técnica e educação.

Quadro 4 – Macrovariáveis

2.2.4.3 O ambiente próximo

Se por um lado o ambiente remoto, também tido como geral, é composto por variáveis que atuam sistemicamente, e sobre as quais as empresas têm pouco ou nenhum domínio, em seu ambiente próximo os comportamentos dos agentes que o integram são mais previsíveis, embora, também, possuam fatores cujo controle por parte da empresa seja difícil.

Nesse ambiente, situam-se entidades que podem ser sensíveis às ações de uma sobre a outra, sendo por essa razão mais fácil a sinergia entre elas, quais sejam: os fornecedores de capital ou insumo; os clientes; os sindicatos; a mão de obra disponível no mercado; os concorrentes;

a possível entrada de produtos e serviços substitutos, entre outros. (PORTER, 1999). São esses os elementos que atuam interagindo entre si como subsistemas do ambiente próximo.

É o nível do ambiente externo composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. O ambiente próximo diz respeito à camada do ambiente externo que influencia, diretamente, as operações e o desempenho da organização. (CERTO; PETER, 1993; DAFT, 2004, p. 55).

A empresa precisa estabelecer o padrão de relacionamento que deseja manter com essas entidades, pois é com elas que deve interagir de forma a realizar sua função básica, que é a obtenção de recursos para transformação em produtos e serviços, destinados à sociedade. (DRUCKER, 1977). O estabelecimento adequado dos níveis de relacionamentos é a forma que a organização tem para encontrar a proteção, o aperfeiçoamento e a ampliação de seu domínio que, com o passar do tempo, pode ter sua abrangência e seu tamanho ainda mais ampliados. (JONES, 1995, p. 213).

Nessas condições, o desafio para os gestores da empresa é antecipar os efeitos das variáveis ambientais sobre cada agente pertencente ao seu domínio operacional, como forma de antever os desempenhos das empresas concorrentes, clientes e demais entidades componentes desse domínio e o que isso representaria para as suas próprias atividades e aspirações de crescimento e continuidade.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) referem-se ao ambiente próximo como ambiente da indústria ou setor, em que a intensidade da competição e o potencial de lucros da indústria são decorrentes das cinco forças de competição: as ameaças representadas pelos novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; os produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Corroborando essa ideia, porém sob a denominação de ambiente operacional, Daft (2004) classifica-o em setores que têm um relacionamento direto com a empresa, entre eles estão os clientes, os concorrentes, os fornecedores e o mercado de trabalho. Os autores referem-se às conhecidas *cinco forças de Porter*, divulgadas na obra de Porter “Vantagem Competitiva”, em 1989.

Observe-se que, apesar de nomenclaturas distintas, os autores são unânimes no que tange aos principais elementos que interferem e habitam o ambiente próximo à empresa. Não obstante algumas diferenças, todos convergem para a ideia de que a empresa tem sob o seu domínio apenas as entidades sobre as quais pode atuar com interferência direta, sem com isso precisar alterar, substancialmente, sua estrutura ou modificar seus processos internos.

Nesse sentido, a seguir são pormenorizadas as entidades que compõem o ambiente próximo, proporcionando um entendimento mais detalhado sobre cada uma delas, a fim de, em seguida, adentrar-se no *constructo* desse capítulo, no qual, também, se evidenciarão as variáveis inerentes a cada entidade do ambiente próximo e, de igual forma, a cada macrovariável do ambiente remoto. E para melhor visualizar o segundo plano da estrutura ambiental, mostra-se a Figura 6.

Figura 6 - Ambiente próximo

2.2.4.3.1 Entidades de relacionamento

As entidades de relacionamento do ambiente próximo podem ser vistas sob os prismas de diversos autores, sendo que alguns deles são destacados a seguir.

a) Clientes

Os clientes são pessoas e organizações no ambiente que demandam bens ou serviços da empresa. Eles representam a sociedade e, fundamentalmente, a finalidade social da empresa, pois, decerto, juntamente com outras entidades, levam à moldagem da missão da empresa, de seus planos e objetivos.

Brown e Moberg (1980) confirmaram essa ideia quando afirmaram que os clientes são essenciais para a sobrevivência do negócio. Sem eles não existe operação, sendo o tipo de relacionamento com esse componente ambiental primordial para a empresa manter-se equilibrada em seu ambiente próximo.

Para uma análise apurada dessa entidade, a empresa deve conhecer em detalhes quem são os seus clientes efetivos e os potenciais, pois o desenvolvimento de tais perfis ajuda a administração da empresa a gerar ideias sobre como melhorar a aceitação das mercadorias e serviços por eles. (CERTO; PETER, 1993).

As organizações têm diferentes tipos de dependência ou problemas em relação a seus clientes, que são determinados por: concentração de vendas em um ou poucos deles; concentração de receita de vendas em um único produto; concorrência de produtos substitutos; má reputação da empresa entre seus clientes, devido a problemas de qualidade, pontualidade de entrega etc.; pouco conhecimento sobre os clientes. (BROWN; MOBERG, 1980).

Os clientes, chamados por Porter (2004, p.26) de compradores, promovem a competição entre empresas forçando-as a baixarem os preços de seus produtos, demandando melhor qualidade deles e fazendo com que a concorrência aumente no sentido de que cada empresa conquiste o cliente para si. O autor afirmou que o poder de cada comprador depende de certas características referentes à importância de sua posição no setor de atuação daquelas empresas que os atendem.

Algumas variáveis são sugeridas por Catelli (2001) como fundamentais para a análise da entidade de relacionamento clientes, quais sejam: preço; volume; qualidade; prazos; durabilidade; ciclo de vida dos produtos; capacidade produtiva, entre outras.

Outra contribuição, na mesma linha, é a de Porter (2004, p; 114), mesmo que constitua uma metodologia voltada para a seleção de estratégias de clientes. O ponto primordial dessa abordagem são os critérios ou variáveis usados para analisarem-se os clientes de uma empresa e seu setor de abrangência. Segundo a ótica desse autor, existem quatro critérios gerais para a realização dessa análise:

- necessidades de compras comparadas com a capacidade da empresa;
- potencial de crescimento;
- posição estrutural: poder de crescimento intrínseco, propensão para exercer o poder de negociação ao solicitar preços baixos;
- custo do atendimento.

A relação entre as necessidades dos clientes e a capacidade da empresa abrange variáveis, como, por exemplo: se ela dispõe de capacitação na engenharia para o desenvolvimento de produtos e possui um sistema logístico eficiente em comparação aos seus concorrentes. Enfim, envolve a identificação de todos os fatores que entram na decisão de compra de cada cliente e os fatores envolvidos na execução da transação dessa compra, como: embarque; entrega; processamento de pedido etc..

Os compradores podem ser avaliados sob algumas condições ou variáveis: o índice de crescimento de seu principal segmento no mercado; a sua mudança em parcela de mercado na indústria e nos segmentos mais relevantes; a demografia e o volume de compras.

Quanto ao poder de crescimento intrínseco do comprador, Porter sugeriu que sejam analisadas as seguintes variáveis: se eles compram pequenas quantidades em relação ao total de vendas da empresa; se eles dispõem de fontes alternativas adequadas ou produtos alternativos; se eles enfrentam altos custos de compra, transação ou negociação; se eles constituem uma ameaça real de desintegração e se colocam em condição de negociar concessões; se eles enfrentam custos fixos altos para mudar de fornecedores.

Em relação ao preço, as principais condições a serem avaliadas baseiam-se na comparação entre o custo do produto e o orçamento que o cliente tem para suas compras; na eficácia do produto ou serviço; na alta qualidade do produto que contribui para a competitividade do

cliente em seu mercado; no fornecimento de produtos diferenciados; na importância de o cliente estar bem informado sobre o produto e suas especificidades, entre outras.

Por fim, o custo do atendimento aos clientes envolve variáveis inculcadas em volume do produto; venda direta comparada com a venda efetuada por distribuidores; tempo de espera necessário; estabilidade do fluxo de pedidos para fins logísticos e de planejamento; custo de expedição; custo da venda; necessidade de adaptação ao cliente.

b) Fornecedores

Respeitando a teoria dos sistemas, tratada anteriormente, a importação de energia para o sistema empresa, também, é dada por meio do mercado fornecedor, composto de recursos materiais, tecnológicos, financeiros, informacionais e humanos, haja vista que esse sistema pode ser visualizado como um processo de transformação de recursos em produtos e serviços.

Essa entidade inclui todas as variáveis relacionadas aos fornecedores de recursos para a organização. Por isso, alguns quesitos necessitam de especial atenção e análise: forma como os vendedores oferecem recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos pelos vendedores, a credibilidade nas entregas dos vendedores e os termos do crédito oferecido por eles. (CERTO; PETER, 1993).

Os fornecedores constituem-se num componente crucial do ambiente próximo, uma vez que a escassez no suprimento dos recursos se torna uma ameaça significativa para a operação e sobrevivência de um empreendimento. Quando uma organização se encontra dependente de seus fornecedores, ela tem pouco domínio para determinar os termos das trocas e do relacionamento com eles. Segundo Brown e Moberg (1980), as principais características das empresas que dependem criticamente de seus fornecedores são:

- impossibilidade de substituição do fornecedor, como pode ocorrer com fornecedor de alguns produtos químicos, de energia etc.;
- baixa reputação no mercado devido a problemas de crédito;
- fornecedor único ou poucos fornecedores no mercado para a matéria-prima básica consumida pela empresa, como, por exemplo, no caso de alumínio, aço etc.;

- fornecedor especificado diretamente pela engenharia dos clientes;
- dependência de mão de obra especializada, que pode ser agravada por eventos como, por exemplo, greves; entre outras características.

Da mesma forma que para os clientes, Catelli (2001) apontou as variáveis que norteiam os fornecedores e entre elas estão: preço, volume, qualidade, prazos, durabilidade, ciclo de vida dos produtos, capacidade produtiva etc..

Também Porter (2004) retratou as condições que podem ser utilizadas para se analisarem os fornecedores, todas envolvendo direta ou indiretamente preços, qualidade e condições de entrega e de negociação em geral, a saber: a) concentração em poucas empresas; b) não ter que disputar mercado com produtos substitutos; c) o produto do fornecedor é essencial para a empresa; d) os produtos fornecidos por ele são diferenciados; e) capacidade de melhorar as condições de compra, entre outros.

c) Concorrentes

Os mercados competitivos envolvem diferentes tipos de esforços por parte de uma organização para fazer frente aos seus concorrentes. Em um cenário de concorrência mais acirrada, existe ampla oferta de produtos similares cujos preços são determinados pelas condições de mercado, que estão fora do controle de uma organização específica. Dessa forma, a dependência de uma empresa em relação ao comportamento de seus concorrentes é um fator significativo. Especificamente, a organização mais dependente tem competidores com maior capacidade de mobilizar recursos; competidores com imagem ou reputação mais positiva ou com melhores informações de mercado. (BROWN; MOBERG, 1980).

Entender os competidores é um fator-chave no desenvolvimento estratégico efetivo, portanto, analisar o ambiente competitivo é um desafio fundamental para a administração. O propósito dessa análise é auxiliar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e prever que estratégias eles, provavelmente, adotarão. (CERTO; PETER, 1993). A partir disso, é possível elaborar-se planos ante os concorrentes, sempre com vistas a assegurar a continuidade da empresa.

Porter (2004), ao tratar de uma metodologia para a análise da concorrência, sugere quatro componentes, cuja compreensão permitirá certa predição do perfil do concorrente. Esses componentes giram em torno das metas futuras, da estratégia em curso, das hipóteses e das capacidades. As metas devem revelar qual a orientação do concorrente; a estratégia em curso detém-se no que o concorrente está fazendo e pode fazer; as hipóteses baseiam-se na própria empresa e no seu setor de atuação e, por fim, as capacidades zelam pelos pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes.

Em uma tentativa de sumarizar os principais aspectos ou variáveis a serem analisadas em se tratando de concorrência, Porter recomendou que sejam contemplados: os produtos; a distribuição; o *marketing* e as vendas; as operações; a pesquisa e o desenvolvimento; os custos totais; a capacidade financeira; a capacidade administrativa geral; o portfólio empresarial; a capacidade de crescimento; a capacidade de adaptação às mudanças; o poder de permanência no mercado e a capacidade defensiva. Na visão do autor, são esses os aspectos que devem ser devidamente detalhados no momento de se realizarem as análises pormenorizadas sobre a concorrência.

Isso demonstra a importância da entidade de relacionamento *concorrente*, pois é com base nela que parte razoável das estratégias da empresa é formulada, procurando-se evitar a entropia e garantir que o valor econômico dos produtos e serviços gerados seja suficiente para repor o valor econômico dos recursos consumidos para a realização de suas atividades.

Além das entidades clientes, fornecedores e concorrentes, alguns autores sugerem que sejam analisados, nesse ambiente próximo, entidades como consumidores (CATELLI, 2001), ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), mercado de trabalho (DAFT, 2004; JOHNSON; SCHOLLES, 1989), entretanto, para fins deste estudo procurou-se discorrer sobre os três principais, delimitando, assim, o ambiente mais próximo à empresa e passível de sua influência.

2.2.4.3.2 Entidades de relacionamento e suas variáveis

A partir da literatura explorada no tópico anterior, presume-se que o Quadro 5, a seguir, possibilite o entendimento geral das entidades de relacionamentos e de suas variáveis, o que se constitui como base para o posterior *constructo* deste estudo.

Entidades de relacionamento	Autor	Principais Variáveis
Clientes	Brown e Moberg; Certo e Peter; Catelli; Porter	Preço, volume, qualidade, prazos, durabilidade, ciclo de vida, capacidade produtiva, concorrência de produtos substitutos, potencial de crescimento, atendimento.
Fornecedores	Certo e Peter; Brown e Moberg; Catelli; Porter	Qualidade, credibilidade, preço, volume, prazos, durabilidade, ciclo de vida, capacidade produtiva, diferenciação, condições de compra.
Concorrentes	Brown e Moberg; Catelli; Certo e Peter; Porter	Produtos, distribuição, operações, capacidade financeira e administrativa, capacidade de crescimento e de responder às mudanças ambientais, preço, volume, qualidade, prazos, durabilidade, ciclo de vida.

Quadro 5 - Entidades de relacionamento

Após a abordagem do ambiente empresarial, tanto interno como externo, bem como suas variáveis e entidades, noticia-se, a seguir, o *constructo* teórico formatado para esta pesquisa acerca do assunto em questão.

2.2.5 Constructos da pesquisa sobre o ambiente empresarial

Nessa subseção, visa-se a apresentar a conjunção entre os assuntos examinados, por meio do *constructo* do ambiente externo, o primeiro dos três blocos tratados por esta pesquisa.

A Figura 7, a seguir, evidencia as relações teóricas construídas por este trabalho com base na literatura pesquisada. Observe-se que duas são as teorias que embasam a discussão sobre ambiente e o sistema empresa: a teoria de sistemas e a teoria da contingência. Ambas se encarregam de explicar a relação entre a empresa e o ambiente externo, com suas devidas trocas de energias e as adaptações internas da empresa necessárias como resposta às mudanças ambientais externas.

O ambiente externo, por sua vez, como mencionado, subdivide-se em remoto e próximo, a fim de se visualizar a existência de variáveis ambientais sobre as quais a empresa tem algum domínio e aquelas sobre as quais ela tem pouco ou nenhum impacto.

Figura 7 - Constructo do ambiente

Para o adequado entendimento dos efeitos das variáveis ambientais sobre os demais agentes do domínio operacional e para o aproveitamento das oportunidades que isso possa representar, em termos de permiti-la ampliar o seu espaço nesse domínio ou pelo menos mantê-lo, é necessário que a organização esteja em equilíbrio também em seu ambiente interno, aquele sob o qual, em princípio, ela deveria ter um amplo poder sobre as mudanças necessárias para que tal equilíbrio seja alcançado, pela simples razão de que o ambiente interno é aquele sobre o qual os gestores deveriam ter total domínio.

A seguir, abordam-se os aspectos relacionados ao ambiente interno organizacional, o que precede ao segundo *constructo* desta pesquisa.

2.2.6 O ambiente interno

Em uma empresa, podem existir situações nas quais as causas do funcionamento inadequado de uma atividade poderiam ser reputadas, em princípio, a problemas de interação de um determinado subsistema com outro, mas que quando efetuada uma análise sistêmica se constata que o problema pode estar sendo causado não por aquele subsistema inicialmente considerado como responsável por isso, mas por outro que, na cadeia de subsistemas, esteja mais longe do palco em que ocorrem as dificuldades operacionais mais comuns.

Nesse sentido, a análise sistêmica da empresa, compreendendo-se todos os seus subsistemas, facilita a tarefa de organizarem-se as suas atividades, sem a possibilidade de ocorrência de prejuízo a alguma delas, provocado por diagnósticos cujos resultados não reflitam a realidade daquilo que de fato acontece.

O ambiente interno da empresa é tão complexo e importante quanto o externo, pois, se naquele a empresa tem pouca ou nenhuma capacidade de influência, no interno os elementos que levam o sistema ao correto funcionamento estão sob a completa responsabilidade de sua própria gestão.

Esse ambiente inclui: a cultura organizacional; a tecnologia empregada na produção de bens e serviços e na produção de informações para a gestão e tomada de decisões; a estrutura organizacional; as instalações físicas; as pessoas e suas competências etc., isto é, os recursos tangíveis e intangíveis. (DAFT, 2004; HITT; IRELAN; HOSKISSON, 2008).

Para Hitt, Irelan e Hoskisson (2008) algumas condições afetam o ambiente interno, as quais envolvem a incerteza, tais como: características do setor; ações dos concorrentes e preferências dos clientes; complexidade que consiste nas causas que moldam os ambientes interno e externo de uma empresa e os conflitos entre pessoas que tomam decisões e as que são afetadas por elas.

Percebe-se que a literatura sobre ambiente e empresa traz afirmações de que o ambiente externo afeta o ambiente interno e esse último necessita de adaptações em seus elementos para que a empresa possa se manter competitiva no mercado em que atua, galgando resultados crescentes e positivos ou, pelo menos, mantendo-se estável. É justamente nessa linha que esta pesquisa se encaixa.

Visualize-se a Figura 8, a seguir, a fim de acompanhar o terceiro plano da estrutura ambiental do sistema empresa.

Figura 8 - Ambiente interno

2.2.7 Ambiente interno e o subsistema institucional

Como já mencionado em capítulo anterior, o subsistema institucional forma-se a partir das crenças e dos valores das pessoas que constituem o negócio e daí em diante eles se transformam em diretrizes que orientam os demais elementos do sistema empresa, inclusive o seu posicionamento diante dos clientes, fornecedores, concorrentes, governo, economia etc., ou seja, é esse subsistema que influencia os demais.

Esse subsistema, conforme referido por Guerreiro (1989), pode ser entendido como aquele que modela a forma de atuação da empresa, isto é, o seu modelo de gestão, que corresponde a um conjunto de definições norteadoras do processo de gestão empresarial. É nesse sentido que o próximo capítulo se desenvolverá, relatando os principais aspectos conceituais de modelo de gestão.

2.3 Modelo de gestão

Esse capítulo atende à lógica de que o modelo de gestão é, em sua essência, formado por crenças, valores, aspirações, desejos etc. de pessoas que se propõem a iniciar um empreendimento e que dispõem de tais elementos para a formação do negócio. Podem ser várias as razões que guiam um indivíduo a empreender um negócio, mesmo em face dos riscos a que o meio ambiente o expõe, exigindo de sua administração desenvoltura para mantê-lo na rota de seus objetivos. Entre essas razões, além da oportunidade do negócio em si e da experiência do empreendedor, estão os fatores intrínsecos à sua própria personalidade.

As crenças e os valores do fundador da empresa são decorrência de sua formação cultural em um sentido amplo e se tornam a essência da organização tal a forma como a afetam. Isso reflete a sua capacidade de atrair pessoas que possuam, se não as mesmas, pelo menos características convergentes com as suas.

Ao eleger os seus principais colaboradores, o fundador de uma empresa, presumivelmente, leva em consideração a forma de pensar deles, as suas afinidades, os seus temperamentos, os seus valores. Esse fator pode explicar a perenidade dos efeitos das crenças e valores do fundador durante a existência da empresa, pois, da mesma forma como os seus principais colaboradores se tornam seus seguidores, também eles tendem a eleger seus subordinados observando-se os mesmos quesitos sob os quais foram avaliados quando se juntaram à organização.

Dessa forma, as crenças e os valores são os elementos básicos que sustentam o modelo de gestão, o qual contempla características que configuram a forma como a empresa realiza as suas atividades básicas, isto é, o tipo de estrutura que será por ela adotado, o desenho e o fluxo de seus processos administrativos e o tipo de relacionamento humano que deverá reger o comportamento dos indivíduos na organização.

À medida que a empresa amadurece, o cerne das crenças e dos valores de seu fundador tende a continuar a ser o núcleo do modelo de gestão organizacional, que, contudo, pode sofrer alterações, tanto decorrentes da necessidade de adaptação da empresa ao seu ambiente quanto devido à entrada de novos membros organizacionais que, embora possam ter características

individuais convergentes para aquele núcleo, trazem consigo as suas próprias crenças e valores, além de experiências e hábitos próprios.

As crenças e os valores dos indivíduos que ingressam na organização durante e após o seu amadurecimento podem interferir na forma como ela é administrada, sendo que os hábitos dos indivíduos, em seu conjunto, formam a cultura organizacional.

Constrói-se, nesse sentido, a ideia de que a cultura organizacional é ampla e consiste no conjunto de culturas individuais dos colaboradores e na sinergia dessas culturas, e as relações entre esses indivíduos são formadas, dentro da empresa, ancorando-se, de certa forma, na cultura difundida pelo seu fundador. A cultura tem ligação estreita com o modelo de gestão, pois é oriunda da formação individual do líder, fundador ou líderes que o sucedem em uma empresa e transforma-se em um modelo a ser seguido pelas demais pessoas.

Ambos os assuntos, modelo de gestão e cultura organizacional, são compreendidos pelo presente estudo como distintos, mas diretamente relacionados, o que será, devidamente, discutido nas próximas seções. Interessante destacar, desde já, que, mesmo entendendo-se esse tema desse modo, encontram-se algumas nuances na literatura sobre cultura organizacional. A literatura, no Brasil, especificamente os estudos na área de gestão, controladoria e contabilidade evidenciam cultura como um conceito diferente do de modelo de gestão. Já, na literatura estrangeira, não se encontra o termo ‘modelo de gestão’, o que se percebe é que esse assunto é discutido no âmbito do assunto cultura organizacional, muitas vezes, também, desenvolvido como clima organizacional, estilos de gestão, estilos de liderança etc.. Destaque-se, contudo, que aqui ambos serão abordados separadamente, no entanto com a preocupação constante de inter-relacioná-los, visto que cultura parece respaldar teoricamente o tema modelo de gestão.

O presente capítulo parte de um raciocínio geral para um particular, ou seja, discute-se cultura, que é conceitualmente mais amplo, cultura organizacional e, posteriormente, modelo de gestão.

2.3.1 Cultura

O termo *cultura organizacional* é empregado, constantemente, para se explicarem situações cotidianas sobre o comportamento organizacional e a sua influência nos problemas, na capacidade de sua solução e na prosperidade ou não dos negócios. É um termo originado de estudos explorados de forma extensiva por pesquisadores da área de administração.

Os estudos sobre cultura organizacional, por sua vez, respaldam-se em raízes muito mais profundas, perpassam o ambiente empresarial. Por essa razão, a sua origem merece ser examinada como forma de se entender a amplitude do termo. Essa origem repousa em estudos derivados da antropologia, que busca dar sentido ao significado da palavra *cultura* em toda a sua plenitude.

Dessa forma, ao se tratar desse tema com o intuito de buscar esclarecimentos sobre a sua natureza, torna-se necessário o resgate de seus conceitos e fundamentos essenciais a partir da visão de suas bases, contidas em trabalhos dos antropólogos e, também, dos estudiosos das origens dos grupos sociais, ou seja, sob a ótica da antropologia e da sociologia, pincelando-se, também, os estudos da psicologia e até mesmo da arqueologia. Entretanto, sabe-se que foi, e ainda é, a antropologia que se encarrega de examinar materiais e propor teorias sobre a origem do homem, dos conflitos, das tendências e das primitivas ideias e instituições da espécie humana. Portanto, pode-se compreender que a antropologia justifica a origem do termo cultura e de seus derivados.

Esse capítulo visa a expor alguns fundamentos sobre cultura, a fim de se compreender o que precede à abordagem sobre cultura nas organizações, demonstrando as origens do termo cultura e facilitando, assim, o entendimento das relações culturais no âmbito empresarial. Algumas ideias, como as de Kluckhohn, Kroeber, Childe, Quigley, Cuvillier e Bogardus são discutidas nessa seção. Outros autores, tais como: Tylor; Morgan; Sumner; Elliott; Smith e Malinowski, também trataram o tema, porém não são explorados aqui devido ao objetivo primordial do estudo não ser a exploração aprofundada de cultura em si, mas, sim, de sua vertente empresarial.

Sob a perspectiva do antropólogo Kluckhohn (1962), o termo cultura tem suas raízes na antropologia social, que difere das outras Ciências Sociais por se originar da variação intercultural; ao contrário das que originariamente se concentram em um ou outro tipo de

variação intracultural. Noutras palavras, a cultura surge a partir do momento em que há relações exteriores entre entes, em que eles trocam as suas experiências, seus costumes, seus hábitos, entre outros aspectos. Segundo o autor, a cultura e a sua disparidade disseminaram-se de uma forma extensiva a partir de trabalhos realizados pelo campo da psicologia que, com isso, contribuiu para o desenvolvimento desse tema.

Visando à aproximação de uma primeira tentativa de conceituar cultura, observa-se a definição dada por Kroeber e Kluckhohn (1952, p. 73) que, após analisarem os conceitos expressados por vários antropologistas e outros estudiosos, a definiram como um conjunto de padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por meio de símbolos, constituindo a conquista distintiva entre grupos humanos, cuja essência consiste de ideias tradicionais (historicamente derivadas e selecionadas), sendo o sistema cultural considerado, por um lado, como produto de ações e, de outro, como condicionante de influência nas ações adicionais.

A concepção de cultura do antropólogo não difere, em gênero, daquela do arqueólogo, embora ela seja mais ampla. O estudo de Childe (1951) que, em última análise, é o de reconstituição de culturas, contribuiu muito para o desenvolvimento desse assunto. Para ele, cultura compreende os aspectos do comportamento humano que não constituem reflexos ou instintos inatos e é aprendida pelo homem por meio de seus semelhantes, incluindo a língua e a lógica, a religião e a filosofia, a moral e as leis, bem como a manufatura e uso de instrumentos, roupas, casas e até da escolha dos alimentos, ou seja, o homem aprende tudo com a convivência na sociedade, todas as regras pertencem à tradição coletiva, acumulada e preservada por essa sociedade.

Segundo o mesmo autor, Childe, mesmo as chamadas verdades *a priori* da aritmética e geometria tiveram de ser descobertas pela experiência, mas foram há tanto tempo aceitas e mergulharam tão fundamente na tradição social, que parecem impostas à mente individual como verdades evidentes em si mesmas. As tradições sociais que determinam a cultura são expressas em hábitos de pensamento e ação, em instituições e costumes, que são essencialmente imateriais e existem apenas enquanto a sociedade que os inculca permanece viva e ativa.

O arqueólogo apresenta um exemplo ilustrativo sobre o que é, de fato, cultura, usando, dentro de seu campo de estudo, aquele em que a linguagem das sociedades bárbaras pré-letradas desapareceu com elas próprias, o que não ocorreu com toda a sua cultura, pois essa encontra sua expressão na ação – ação no mundo material. É, na realidade, somente mediante a ação que a cultura é transmitida e mantida.

Outro exemplo apresentado por Childe (1965) explicando a evolução orgânica e o processo cultural fazendo uso das espécies, mas, agora, expressando a questão da mudança na cultura, mostrou que tanto a evolução como a modificação cultural podem ser consideradas como adaptações ao ambiente e que esse último, decerto, significa a totalidade da situação na qual as pessoas vivem. Essas adaptações acabam sendo prejudicadas se forem exclusivas de um ambiente peculiar.

Analisando-se ambas as visões - a de um estudioso em antropologia e a de outro em arqueologia - percebe-se que, apesar de serem conceitos oriundos de campos distintos, a cultura encontra respaldo na existência de relações entre os indivíduos e seus grupos, e transfere-se, independentemente de ser mutável e modificar-se ou de evoluir através dos tempos, de indivíduo para indivíduo, ou de grupos para grupos, de forma a permanecerem os seus aspectos primários, aqueles que são construídos e estão fortemente arraigados na vida dos indivíduos, dos povos, das civilizações. Além disso, essas visões deixam transparecer a importância de a cultura se adaptar ao ambiente e de transpor as relações intrínsecas a ela.

Corroborando as ideias até então mencionadas, Quigley (1963), mesmo seguindo uma linha direcionada ao campo da sociologia, afirmou que a maneira como os seres humanos são criados e educados depende em grande parte das personalidades das pessoas que eles encontram quando estão crescendo e se tornando adultos, mas essas personalidades, por sua vez, dependem da maneira como esses adultos foram criados. Assim é que aparecem em qualquer sociedade certos padrões de ações, de crença e de pensamento que são passados de geração a geração, sempre ligeiramente diferentes, mas possuindo um padrão distinguível. É nesse ínterim que se enquadram as empresas, com seus distintos modelos de gestão, assunto que será tratado adiante.

Esse padrão depende não só da maneira como as pessoas são ensinadas a atuar, a sentir e a pensar, mas também das manifestações mais concretas de seu meio social, tais como a espécie

de roupas que usam, suas casas, comidas etc.. Esse processo, consoante o autor, é conhecido nas Ciências Sociais como cultura. Para ele, a cultura deve se adaptar ao meio natural e o ser humano deve moldar a sua personalidade à cultura, que é o meio social.

Nesse momento, note-se que a cultura de uma sociedade ultrapassa as personalidades das pessoas a ela pertencentes, levando em consideração, também, os objetos materiais que elas usam, ou seja, há uma relação entre indivíduos e entre eles e as coisas. Ela passa a ser um nexo de correlações entre sentimentos, personalidades, meio natural, herança social, objetos materiais, padrões de comportamento, ações, costumes, emoções. Representa, assim, "em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte". (KOTTER; HESKETT, 1992, p. 4).

Seguindo a mesma linha de raciocínio sociológico, Cuvillier (1975), ao tratar da sociologia da cultura, menciona que todas as formas da cultura – conhecimento, linguagem, arte e literatura, religião – podem ser estudadas sociologicamente, o que é reforçado pelo estudo das representações coletivas, bem como pelas considerações de Emile Durkheim ou de Marcel Mauss etc., sobre as relações das ideias, crenças e sentimentos coletivos com a estrutura social.

Esse tratamento sociocultural é, também, tratado por Ribeiro (1968) para quem a sua evolução é um movimento histórico de mudança nos modos de ser e de viver dos grupos humanos, desencadeado pelo impacto de sucessivas revoluções tecnológicas nas sociedades, tendentes a conduzi-las à transição de uma etapa evolutiva a outra. Formata-se, segundo o autor, a formação sociocultural como modelos conceituais de vida social, fundados na combinação de uma tecnologia produtiva de certo grau de desenvolvimento, com um modo genérico de ordenação das relações humanas, e com um horizonte ideológico, dentro do qual se processa o esforço de interpretação das próprias experiências com um nível maior ou menor de lucidez e de racionalidade.

Em consonância com o processo de evolução cultural, Thomas, em um trabalho pioneiro no campo da antropologia social e origens dos grupos sociais, propôs que a evolução cultural teve origem e desenvolveu-se numa ordem regular e numa sequência unilinear invariável; as culturas superiores seriam resultado de dotes mentais natos superiores dos grupos raciais que

representam e o progresso cultural seria devido a situações geográficas e condições econômicas mais ou menos favoráveis.

E mais, Thomas ofereceu uma explicação da evolução cultural em função de experiências, dos hábitos delas resultantes e de áreas culturais, argumentando que as diversidades em conduta e cultura constituem interpretações diferentes da experiência, resultando em reações de conduta e sistemas de hábitos característicos, não se podendo, conseqüentemente, falar em um curso uniforme de avaliação cultural e de conduta. (BOGARDUS, 1965).

Quanto ao progresso mencionado por Thomas, D'iribarne (2002, p. 7) mostrou a crença que se chegou a ter de que a globalização da economia, a explosão das comunicações, o progresso da educação, o triunfo das ideias democráticas iriam apagar as diferenças entre países ou mesmo entre continentes; que, em um mundo sem fronteiras, as instituições e os hábitos iriam se unificar progressivamente. No entanto, observou o autor, “quanto mais a internacionalização se torna realidade, mais fica claro que as culturas sobrevivem”.

Outros autores, como Hofstede e McCrae (2004) defenderam a existência de uma correlação entre traços de personalidade e dimensões culturais, assim como apregoados por Quigley.

Dada a explanação sobre cultura, em um sentido geral, pode-se entender a formação individual de cada um dos indivíduos de uma sociedade. Esses indivíduos, naturalmente, fazem parte de grupos sociais, entre os quais se encontram as organizações empresariais. A união de indivíduos dentro de uma empresa, que carregam consigo suas próprias culturas, forma a cultura organizacional, assunto esse que é tratado na próxima seção.

2.3.2 Cultura organizacional

2.3.2.1 Aspectos teóricos

Diversos são os autores cujas obras discorrem a respeito de cultura organizacional, entretanto pode-se destacar que os estudos sobre tal assunto surgiram de forma massiva na década de 1980 e se popularizaram rapidamente a partir desse período. Nesse rol, têm-se: os de Hofstede (1980) que analisou a perspectiva de diferentes países a fim de validar os resultados encontrados em suas pesquisas; Ouchi (1982), que realizou uma comparação entre

características culturais em empresas americanas e japonesas; Deal e Kennedy (1982), que exploraram a influência dos valores na estrutura da organização; Peters e Waterman Jr. (1982), que reprisaram, de forma principal, o conteúdo das crenças; Kanter (1983), o qual estudou as transformações das posturas individuais ocorridas em empresas americanas; Schein (2004), que foi além da observação de comportamentos, priorizando a aprendizagem de grupos e a ideia de que existem culturas com funções peculiares, entre outros autores que, também, são referenciados e prestigiados em estudos sobre cultura. (FREITAS, 2007).

Fleury (2007) destacou em sua obra as pesquisas de Janice Beyer, Harrison Trice e, principalmente, de Schein. Para essa autora, o conceito de cultura foi muito bem abordado por Beyer e Harrison quando afirmaram que ele compreende uma rede de concepções, normas e valores, os quais devem ser afirmados e comunicados aos indivíduos da empresa por meio de ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos. Já, Schein é considerado por Fleury (2007, p.20) como um dos autores que “vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura”.

Dentre os estudos e as obras mencionados nesta pesquisa se destacaram aqueles que se julgou suficientes para permitirem o entendimento do tema cultura organizacional sob diferentes pontos de vistas a fim de, em seguida, aprofundar-se na análise de sua relação com o modelo de gestão das empresas.

Para Ouchi (1982), cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e as crenças subjacentes da organização aos seus colaboradores, sendo que os rituais materializam aquilo que seriam apenas ideias abstratas. Destaque-se, nesse conceito, que os mencionados valores e crenças são, constante e ininterruptamente, transmitidos e retransmitidos de um colaborador para outro, formando-se, assim, um ciclo contínuo, raciocínio esse já antecipado por este trabalho em seção anterior.

Esse processo de comunicação de crenças e valores, bem como a formação da cultura propriamente dita, pode se dar de maneiras distintas. A primeira delas ocorre quando o proprietário, fundador ou responsável pela empresa contrata e mantém pessoas que pensem de forma similar à sua, ou seja, com crenças e valores semelhantes; esse é o momento de identificação de perfis de profissionais que possam contribuir com a organização. Um passo

posterior é a socialização ou treinamento realizado para que os colaboradores escolhidos conheçam e incorporem aquilo que o empreendedor deseja, isto é, nesse momento, as regras do jogo devem ficar transparentes de forma que todos saibam exatamente quais as expectativas que aquele que os contratou tem sobre suas atuações. Finalmente, o comportamento do líder principal, seja ele o fundador, proprietário ou gestor responsável pela empresa, funciona como modelo que motiva os funcionários a se identificarem com ele e, desse modo, adotem os seus valores, suas convicções e premissas. (ROBBINS, 2006).

Nesse sentido, depreende-se que a formação da cultura na organização decorre do comportamento de seus líderes principais. Se eles forem autoritários, por exemplo, provavelmente formarão uma cultura na qual os funcionários não participam das decisões, os objetivos da empresa não são claramente conhecidos por eles passando a ocorrer, conseqüentemente, um distanciamento hierárquico característico dessa situação. Por outro lado, se o principal líder da empresa demonstrar por meio de seus atos e de sua postura tendência a uma gestão participativa, a cultura que se criará na empresa propiciará a participação dos funcionários em várias questões inerentes às atividades organizacionais, inclusive no processo de tomada de decisões.

Em estudo realizado em companhias americanas, Peters e Waterman Jr. (1982) diferenciaram as consideradas de alto nível daquelas menos significativas e enfatizaram a importância da cultura daquelas empresas. Eles pontuaram a relevância dos valores e das culturas distintas, sendo que as empresas que focam apenas metas não estariam tão bem financeiramente quanto àquelas que têm em suas estruturas um conjunto de valores definido e formalizado, ou seja, o que faz com que uma empresa seja *campeã*, sob a ótica dos autores, são as suas crenças primárias e a forma como elas são compartilhadas e incorporadas pelos membros organizacionais e não tão somente o estabelecimento de metas.

Seguindo uma linha semelhante, ao se tratar de culturas em empresas, Kanter (1983, p. 149) apregoa que para se ter um clima de sucesso e uma *cultura de orgulho*, primeiramente, é necessário haver um compromisso entre as pessoas e dessas com a organização, levando-se em conta os seus valores. Para ele as culturas podem seguir a *tradição* ou a *mudança*. Para mudar ou inovar uma empresa depende, primordialmente, daquilo que seus líderes pensam e da forma como agem, porém eles só conseguem ser inovadores e participativos se as normas organizacionais forem favoráveis às mudanças.

Além disso, outro destaque importante feito pelo autor refere-se aos fatores que influenciam uma cultura adequada ou bem sucedida, à qual ele denomina de *cultura de orgulho*, quais sejam: a adoção de práticas que foquem as pessoas e seus relacionamentos e comportamentos no ambiente da empresa e o oferecimento de condições favoráveis para que os funcionários executem mudanças sempre que essas se mostrarem necessárias.

Para Thévenet (1989, p. 22), as empresas que têm culturas fortes “se caracterizam por possuírem sistemas de valores com grande influência sobre os comportamentos e as formas de gestão”, são coerentes e originais nas decisões e em seus modos de funcionamento, ou seja, quanto maior o número de pessoas que aceitam, incorporam e compartilham os valores essenciais da empresa e apresentem comprometimento com eles, mais forte será a sua cultura.

A forma de pensar e os valores, evocados nas citações expostas até então, são, segundo Schein (1991), um aspecto essencial, pois refletem na maneira como uma sociedade se organiza e como resolve e justifica os seus problemas. O autor, focalizando seus estudos no ambiente organizacional, explicou que esse processo ocorre de acordo com as crenças dos indivíduos e que essas são respostas aprendidas com as dificuldades de sobrevivência de um grupo em seu ambiente externo e em seus problemas de integração interna. Elas passam a ser inconscientes quando os comportamentos aprendidos possibilitam solucionar-se questões de forma repetida e confiável e, portanto, são considerados válidos para serem transmitidos aos novos membros do grupo como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a essas questões. Dessa forma, estudar a cultura de um grupo é, em certa medida, estudar a maneira como ele decide e resolve os seus problemas.

Assim, Schein (1991, p. 9) definiu a cultura organizacional como um conjunto de

Pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a outros membros como a maneira correta de se perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Observe-se, nessa citação de Schein, o reflexo dos estudos dos antropólogos e sociólogos, abordados na seção anterior deste trabalho, quando mencionam que a cultura é transmitida de um indivíduo para outro, de geração para geração. Em uma empresa não é diferente, pois ela não é somente caracterizada por uma estrutura física e por suas instalações, mas, essencialmente, pelas pessoas que a compõem, as quais, embora possam ter as suas próprias

crenças e valores, são suscetíveis a um aprendizado cultural que faculta a formação de uma cultura organizacional única e homogênea, determinando o dinamismo segundo o qual a empresa funcionará.

Essas pessoas são guiadas por líderes que desempenham papel relevante no estabelecimento e desenvolvimento dessa cultura empresarial, principalmente por meio do exemplo que transmitem com seu comportamento. Nessa linha, infere-se que o líder influencia de forma direta a cultura da empresa, mas não pode moldá-la exatamente como desejaria, isto é, ele, por exemplo, procura formar equipes com pessoas que tenham crenças e valores semelhantes aos seus, mas não consegue garantir que elas agirão, plenamente, de acordo com o que ele propôs.

2.3.2.2 Dimensões da cultura organizacional

Schein (2004) discutiu a cultura em suas diferentes dimensões, com o propósito de demonstrar que ela se forma a partir de premissas básicas sobre: os assuntos relacionados à adaptação externa; a integração interna; a realidade e a verdade; a natureza de tempo e espaço; a natureza humana, as atividades e os relacionamentos. A seguir, exploram-se tais dimensões em consonância com o raciocínio do mencionado autor.

a) Adaptação externa

Para a primeira dimensão o autor sugeriu alguns passos para a adaptação da empresa ao seu ambiente externo e para a sua sobrevivência. O primeiro seria composto pelo estabelecimento de sua missão e pela escolha de sua estratégia, devendo ambos os elementos estar claros. O segundo passo diz respeito às metas traçadas pela administração da empresa, as quais devem ser entendidas como decorrência da sua missão. O terceiro passo refere-se aos objetivos, que devem ser convergentes com as metas estabelecidas.

Outro passo seria o mecanismo adotado para o acompanhamento do desempenho dos grupos em relação às metas estabelecidas. Nesse processo, o recurso informação é destacado quanto ao seu papel de possibilitar a averiguação do nível de alcance das mencionadas metas e de auxiliar nas ações corretivas em casos de necessidade. A avaliação de desempenho dos colaboradores, também, ganha destaque nesse passo, no qual Schein (2004) sugeriu um sistema de recompensas para as pessoas que alcançam as metas traçadas. O último passo

engloba o que o autor chama de correção, que sugere a reformulação das estratégias em caso de as metas não serem atingidas.

Todos os passos mencionados requerem o consenso do grupo em relação à necessidade de um eficaz desempenho por parte da organização à qual pertencem. Entretanto, o autor alertou que a possibilidade de existência de conflitos entre subgrupos que, naturalmente, formam subculturas, impede uma adequada inferência sobre a *performance* do grupo como um todo. Esses conflitos podem surgir por causa das diferenças culturais entre os indivíduos, que, em última análise, precisam passar por um processo de adaptação ao ambiente interno da empresa, para, então, aderir à sua cultura geral. Por outro lado, se o contexto ambiental estiver em constantes mudanças, os conflitos inerentes a elas podem ser uma fonte potencial de adaptação e aprendizado organizacional, pois elas demandam dos grupos dinamismo e respostas coesas, como forma de facilitarem a continuidade da empresa em que atuam.

b) Integração interna

Quanto à dimensão que trata da integração interna, Schein (2004), ainda, sugeriu alguns pontos essenciais para nortear a discussão sobre esse assunto. Para existir uma integração entre as pessoas na organização, faz-se necessário criar uma linguagem comum e categorias conceituais a ela associadas, pois se não houver uma adequada comunicação e um entendimento claro entre os indivíduos, torna-se impossível estabelecerem-se grupos homogêneos que possam atuar conjuntamente em prol dos objetivos da empresa. É nessa fase que as regras da empresa devem ficar claras para cada pessoa que a compõe.

Outro aspecto diz respeito à definição de critérios para inclusão e exclusão de grupos, ou seja, cada grupo deve ser capaz de definir a si mesmo, delimitando quem será nele inserido ou dele excluído. Assim, também, ocorre com a determinação dos líderes da empresa: eles são automaticamente inseridos ou não ao(s) grupo(s).

A distribuição de poder e de *status* é, da mesma forma, importante no contexto de integração entre as pessoas. Cada grupo deve entender e estabelecer, de acordo com as metas e os objetivos da empresa, seus próprios critérios e regras sobre como os seus membros ganharão, manterão ou perderão poder. Um consenso, nessa área, é fundamental para que todos possam

atuar harmonicamente na organização, cada um tendo em vista os seus limites em relação ao poder.

O ponto referente ao desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e afeto, também, é enfatizado por Schein. Nele sugere-se que cada grupo de pessoas deva assimilar as regras do jogo em termos de relacionamentos no ambiente interno da empresa, bem como da relação entre homens e mulheres, tendo-se ciência de que a intimidade precisa ser bem delineada, fazendo parte do escopo do gerenciamento das tarefas da organização. Cada novo grupo deve decidir como estabelecer um adequado relacionamento entre as pessoas que nele convivem, a fim de se minimizarem os possíveis desajustes existentes nessas relações. Os problemas que surgem decorrentes dos relacionamentos e da intimidade entre as pessoas, mesmo que ocorra em um ambiente empresarial, derivam da falta de habilidade em se lidar com sentimentos de agressão, afeição e sexualidade.

Então, além de existirem diferenças naturais entre os indivíduos, sejam eles homens ou mulheres, há também a questão do gênero que parece distanciá-los. De toda a forma, o que Schein recomendou para esse ponto da dimensão *integração* é que haja um consenso entre os membros do grupo a fim de se gerenciarem os sentimentos de ansiedade e agressividade, evitando-se que isso interfira negativamente em suas tarefas e desempenhos ou nos resultados produzidos por eles e que são esperados pela empresa.

Schein salientou outro ponto importante no ambiente interno da empresa: que é a definição e a alocação de recompensas e punições. Nesse caso, cada grupo deve saber quais de seus comportamentos são apreciados e os que não o são, assim como deve conhecer a extensão dos critérios inerentes, isto é, as regras definidas pela empresa devem estar claras para cada indivíduo. Assim, quando houver a adesão de um novo componente ao grupo, é necessário que ele se adapte às formas como será avaliado pelos seus líderes, bem como que conheça as situações em que será recompensado ou punido. Esse ponto parece estar atrelado ao passo *objetivos* da dimensão relacionada à adaptação externa, no que tange à existência do sistema de recompensas em concordância com os objetivos alcançados.

Há elementos do comportamento individual que interferem no coletivo, mas que não podem ser explicados por serem intangíveis. A isso, Schein denominou de *Explicar o não explicável*

– *ideologia e religião*. Para ele cada grupo social apresenta eventos não explicáveis, podendo-se entender cada um deles de acordo com as diferenças entre ideologias e religiões.

c) Realidade e verdade

A terceira dimensão engloba a realidade e a verdade, e visa a distinguir o que é real do que não o é, e como a verdade pode ser determinada, revelada ou descoberta. Schein (2004) ligou esses dois assuntos diretamente à informação. As questões duvidosas que podem surgir no contexto empresarial estão diretamente relacionadas à forma como a informação é interpretada e comunicada.

Em se tratando da realidade, dois membros do grupo podem estar discutindo sobre uma questão para a qual não existe um critério físico estabelecido, como, por exemplo, no caso de uma decisão quanto à escolha de uma campanha publicitária para apoiar a divulgação de um produto. É natural, nessa situação, que haja conflitos, pois a realidade observada pode estar sendo interpretada de forma dicotômica, isto é, cada um tendo a sua própria verdade. Diferentes culturas têm diferentes suposições acerca da realidade e da verdade.

Nessa linha, o autor indicou o estabelecimento de critérios que possam determinar a verdade. Entre eles está o *dogma* puro, que é baseado em tradição e/ou religião; o *dogma* revelado, que é baseado na autoridade de homens inteligentes, líderes formais, profetas ou reis; o processo racional-legal, que ocorre quando a sociedade determina a verdade por meio de um processo legal; como uma verdade que sobrevive aos conflitos e debates; uma verdade que funciona, um critério puramente pragmático; e uma verdade estabelecida por métodos científicos.

d) Natureza de tempo e espaço

Essa dimensão diz respeito aos conceitos e às dimensões que guiam as percepções de tempo dos participantes do grupo e, também, como cada um utiliza o ambiente espacial físico. Existe, nesse processo, uma troca de experiências comuns entre os mencionados participantes, em que os artefatos visíveis acerca dessas concepções não são facilmente interpretáveis, justamente por estarem em um campo subjetivo e comportamental.

Schein alertou que o ponto mais importante em uma organização é reconhecer as percepções de seus líderes e gestores, pois eles é que as transmitirão aos seus subordinados, por meio de seus comportamentos, por exemplo, quando e como tomam decisões. Também, é relevante analisar-se o *feedback* desses subordinados quanto ao que lhes foi transmitido, até mesmo para que haja melhorias e adaptações por parte dos líderes, caso isso seja necessário.

Se o ambiente externo à empresa sofrer modificações, requerendo-lhes novos tipos de respostas, podem surgir dificuldades não somente no sentido de os líderes aprenderem novas formas de gestão, mas também para retreinar os seus subordinados, que estariam preparados e treinados para lidarem com situações inerentes à condição ambiental até então existente.

e) Natureza humana, atividade e relacionamentos

Nessa dimensão, Schein revisou conceitos sobre a natureza humana, tais como: as calculáveis; a social; as autoatualizáveis; as complexas; as positivas e maleáveis e as negativas e fixadas. Diante desse rol de classificações, o autor notou que algumas culturas enfatizam o “fazer”, enquanto outras assinalam o “ser” e, ainda outras, ressaltam o “tornar-se”, focando o autodesenvolvimento como o caminho mais adequado. Esses itens caracterizam a forma como as organizações se preparam internamente para se relacionarem com o ambiente no qual operam.

Em qualquer grupo, todos os seus membros devem resolver, por si só, os problemas que surgem em seus cotidianos ou os problemas de identidade de cada um: quem é quem no grupo; qual o grau de influência ou controle de cada membro nesse grupo; em quanto tempo suas metas serão cumpridas; quão íntimos os indivíduos do grupo se tornam; qual o grau de neutralidade das emoções necessário em um relacionamento; quais os valores que serão repassados para os seus similares; se a sua postura será individualista ou universalista.

Adentrando em uma sumarização das dimensões abordadas, Schein propôs tipologias para a cultura, estruturando-as em três subculturas organizacionais: a cultura operacional; a cultura de engenharia e a cultura executiva. Em cada subcultura, é possível encontrar cada uma das dimensões tratadas até aqui.

A primeira subcultura considera as habilidades, as ações e o comprometimento das pessoas na organização. Elas precisam ser capazes de aprender a lidar com surpresas, bem como de operarem como um time colaborador, no qual os valores, tal como a verdade, devem ser preservados. Em geral, essa cultura é aquela em que as operações ocorrem e permitem à empresa o seu funcionamento global devidamente apoiado pelas pessoas que nela atuam.

Na cultura de engenharia, as operações devem ser alicerçadas em bases científicas e em tecnologia adequada, e precisam ser constantemente melhoradas. Nessa tipologia, as pessoas constituem os problemas e, por isso, devem reexaminar-se, sendo suas decisões direcionadas para a elegância, simplicidade e precisão.

A cultura executiva contempla um ambiente permanentemente competitivo e potencialmente hostil, na qual a hierarquia serve como indicador para mensurar o *status* e o sucesso dos gestores, exigindo deles a observação das regras, rotinas e dos rituais. Essa tipologia percebe as pessoas como qualquer outro recurso existente na empresa, que é adquirido e que precisa ser, adequadamente, gerenciado.

As três subculturas formam a cultura geral da empresa e, por esse motivo, têm de ser sincronizadas, não sendo possível enxergá-las de forma isolada, tampouco uma sobressaliente à outra. Segundo Schein, quando uma das subculturas se mostrar dominante comparada às demais, a empresa não sobrevive.

Hofstede (1980), por seu turno, classificou a cultura em dimensões, que são apresentadas como os grandes elementos que explicariam o comportamento da sociedade correspondente, representam aspectos das culturas de empresas que podem ser comparados entre si, quais sejam: distância de poder ou hierárquica; aversão à incerteza; individualismo (ou coletivismo) e masculinidade (ou feminilidade).

f) Distância de poder ou hierárquica

As maiores desigualdades de poder estão, provavelmente, relacionadas a *status*, prestígio social, riqueza e direitos, entre outros. Essa dimensão refere-se à forma como a desigualdade entre pessoas é tratada pela sociedade e, conseqüentemente, como indivíduos desiguais se

relacionam. “A distância de poder é medida pelo grau de influência que uma pessoa tem em relação à outra, conforme a percepção do lado mais fraco.” (HOFSTEDE, 1980, p. 81). Dessa forma, é possível esperar-se que sociedades com maior distância de poder apresentem, também, maiores desigualdades no que se refere a privilégios, recompensas e oportunidades. Essas desigualdades podem ser observadas comparando-se as diferentes classes ou extratos sociais, nível educacional, atividade econômica e subcultura.

Em um estudo posterior, Hofstede (1991, p. 52), analisando as culturas de diversos países assim como em seu estudo inicial, mencionou que a grande distância hierárquica contribui para assegurar a autoridade das chefias, que existe abuso de poder e dificilmente há negociação entre chefia e subordinados. Já em um contexto de pequena distância hierárquica, subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza, os papéis são modificáveis, de modo que uma pessoa que é atualmente subordinada pode, no futuro, vir a ser chefe. As organizações são descentralizadas, com uma pirâmide hierárquica “achatada”, há mais qualificação e especialização, há sinais de igualdade de benefícios para todos os níveis hierárquicos.

g) Aversão à incerteza

Para Hofstede (1980), outra importante dimensão cultural é a tolerância à incerteza (ou ambiguidade). Ante a situação de incerteza, membros de um determinado grupo ou sociedade podem demonstrar maior necessidade de criarem instrumentos para neutralizá-la ou tratá-la do que outros.

Segundo esse autor (HOFSTEDE, 2001, p. 147), as organizações tentam evitar a incerteza de duas formas. A primeira refere-se a evitar a necessidade de antecipar, corretamente, eventos futuros e utilizar-se de regras de decisão que enfatizem o curto prazo: elas respondem às pressões, em lugar de desenvolverem estratégias de longo prazo. A segunda restringe-se a evitar a necessidade de antecipar reações futuras de outras partes do ambiente, criando um ambiente negociado. Dessa forma, elas impõem planos, procedimentos padronizados, contratos etc., os quais visam a tentativa de controlar as incertezas. Ressaltou, ainda, que, no âmbito organizacional, as regras consistem em uma forma de reduzir a incerteza interna à organização, aumentando a previsibilidade do comportamento de seus membros e de outros atores.

Hofstede (1991) afirmou, em seu estudo, que para as organizações de 11 países pertencentes à amostra da pesquisa, os seus funcionamentos seriam mais adequados se o conflito interno pudesse ser eliminado, se as instruções às pessoas pudessem ser precisas sobre como o trabalho deve ser executado e se fossem evitadas as estruturas organizacionais nas quais um subordinado dependa de dois chefes.

h) Individualismo (ou coletivismo)

Essa dimensão retrata a forma como as pessoas vivem conjuntamente e as implicações de suas vivências para os seus valores e comportamentos. (HOFSTEDE, 2001). Segundo o autor, o grau de individualismo ou coletivismo afeta o funcionamento de muitas instâncias da sociedade: educacional; religiosa; política, além da familiar. Dentro das organizações, essa dimensão afeta a natureza das relações entre elas e as pessoas que nelas estão inseridas. Por exemplo, se houver individualismo, os gerentes consideram autonomia um fator muito importante; ao contrário disso, se houver participação, os gerentes passam a valorizar a segurança e as decisões em grupo.

Hofstede (1991, p. 84) propôs uma relação entre organizações de países individualistas e coletivistas. Segundo ele, algumas empresas de países coletivistas não se conformam com a tradição e não tratam os seus empregados como membros de uma “família”, o que acaba desobrigando-os a serem leais para com a empresa em que trabalham. Oposto a isso, outras empresas de países individualistas estabelecem com os seus empregados uma forte coesão grupal, em que a cultura da empresa pode se desviar das normas da maioria e beneficiar-se de uma vantagem competitiva pela sua originalidade.

Em empresas individualistas, em concordância com o mesmo autor, a gestão individualizada é conveniente, na qual os incentivos e os bônus devem estar relacionados com o desempenho individual. Já em empresas coletivistas, a gestão é voltada ao grupo, sendo que os fatores facilitadores de uma adequada integração variam dependendo das situações ocorridas. As origens étnicas tornam-se salientes, tendo-se, muitas vezes, que agrupar pessoas com semelhanças étnicas em um mesmo grupo para se obter um resultado mais próximo do esperado e, se essa equipe for coesa, os incentivos e bônus são disseminados pelo grupo todo.

Uma interessante menção de Hofstede (1991) referiu-se ao fato de que as técnicas de gestão e os programas de formação profissional foram desenvolvidos quase sem exceção em países individualistas, pois partem de pressupostos culturais que talvez não sejam sustentáveis no âmbito cultural dos coletivistas, como o caso de discutirem-se os desempenhos de cada funcionário.

i) A masculinidade ou feminilidade

O índice de masculinidade e feminilidade é a quarta dimensão cultural apresentada por Hofstede (1980, p. 190). Refere-se ao padrão dominante de gênero, identificável na vasta maioria das sociedades modernas ou tradicionais, e que se caracteriza pela assertividade (papel masculino) ou pelo cuidado (feminino). O autor observou que diferentes culturas podem apresentar, conforme o seu grau de masculinidade, objetivos profissionais diversos. Assim, enquanto em uma situação, há um compromisso com relações interpessoais, cooperação e ambiente amigável, em outras, há uma preocupação com ganhos e desempenho.

Essa dimensão não deve ser interpretada como se referisse à questão gênero sexual, ou seja, ao homem ou à mulher. A intenção de Hofstede (1980) foi a de qualificar o que a tradição atribui a ambos sobre determinadas características e valores culturais. Assim, são as características do gênero do líder que devem ser levadas em consideração, não o gênero ao qual pertence.

Os modelos de gestão originados de ambientes com alto nível de masculinidade ou de baixo nível de feminilidade, tendem a apresentar objetivos mais competitivos, mais assertivos e mais determinados, atendendo tanto às necessidades da organização quanto às de seus indivíduos. Outras duas características predominantes que poderão ser encontradas nesse tipo de modelo de gestão são o alto grau de ansiedade e um processo decisório altamente concentrado.

Já, os modelos de gestão com baixo nível de masculinidade ou de alto nível de feminilidade, tendem a apresentar objetivos menos competitivos e rígidos, destacando maior preocupação com as relações entre líderes e liderados, privilegiando a harmonia e o convívio amistoso. Nesse tipo de gestão, geralmente, são encontrados baixos graus de ansiedade e um processo

decisório de mediano para altamente descentralizado, buscando uma participação vista, muitas vezes, como democrática.

Hofstede (1991, p. 116) acrescentou que as culturas masculinas e femininas criam, igualmente, diferentes modelos de chefe, sendo que “o masculino revela auto-afirmação, decisão e é agressivo”, ele sozinho toma as decisões, baseando-se em fatos, mais do que oferecendo apoio ao grupo. Enquanto no caso da feminilidade, o chefe é menos visível e atua mais por intuição e está acostumado a procurar consenso e valorizar o grupo como um todo.

Duas das dimensões estudadas pelo autor mencionado anteriormente, a distância hierárquica e o controle da incerteza, têm influência na forma como a organização é vista, ou seja, em qualquer empresa duas questões essenciais devem ser respondidas: Quem tem o poder para decidir o quê? e que normas e procedimentos deverão ser seguidos para serem alcançados os objetivos desejados? A resposta à primeira questão reflete as normas culturais relativas à distância de poder (hierárquica) e à segunda refere-se às normas culturais relacionadas ao controle da incerteza. As demais – individualismo e masculinidade – afetam a percepção que se tem sobre as pessoas na organização e não a respeito de sua estrutura ou outros aspectos organizacionais. (HOFSTEDE, 1991).

Há, ainda, a proposta de uma quinta dimensão cujos valores se restringem à orientação a curto e a longo prazos e englobam aspectos importantes para o desenvolvimento econômico. Segundo esse autor parece desejável abolir a orientação a curto prazo, em que se esperam resultados imediatos e respeitam-se as obrigações sociais e estatutárias independentemente de seus custos; e aderir a uma orientação de longo prazo, na qual há limitações em relação aos custos com obrigações e economia de recursos, não só do ponto de vista do crescimento econômico, mas, também, pela necessidade de sobrevivência em um ambiente de recursos limitados e com uma população em expansão.

Além de Schein e Hofstede, há outros autores que estudaram o tema cultura sob a perspectiva de diferentes dimensões. Etzioni (1975) construiu três tipos de culturas organizacionais: a coercitiva, a utilitária e a normativa. Schwartz (1992), de seu lado, desenvolveu uma lista de valores que podem ser usados na construção de escalas em níveis sociais e individuais para mensurar culturas.

Já Likert (1975) entendeu que não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias que surgem no momento de administrar, porém o modelo por ele proposto possibilita enquadrar os sistemas de administração levando em conta as características peculiares de cada organização. Ele classificou esses sistemas em autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal, que podem ser vistos de acordo com diferentes dimensões as quais englobam: os processos de liderança; as forças motivacionais; o processo de comunicação; o processo de influência e interação; o processo decisório; as metas e diretrizes; o processo de controle; as metas de desempenho e treinamento e o próprio desempenho.

Em um estudo que analisou 53 trabalhos sobre cultura organizacional, Ginevicius e Vaitkunaite (2006), também, propuseram dimensões para cercar os aspectos envolventes de cultura em uma organização. Após analisarem diversas classificações nesses estudos, fundamentalmente os que relacionavam cultura com o desempenho empresarial, os autores apresentaram uma lista com as dimensões de cultura organizacional, quais sejam: envolvimento; cooperação; transmissão de informações; aprendizado; cuidado com os clientes; adaptabilidade; direção estratégica; sistema de recompensas e incentivos; sistema de controle; comunicação; compromisso; coordenação e integração. O questionário elaborado para a pesquisa foi enviado para ser aplicado em companhias da Lituânia e, ao final, 23 delas mostraram que as dimensões estão inter-relacionadas e que as de comunicação e de recompensas e incentivos influenciam as demais.

Note-se que é amplo o leque de autores que versam sobre cultura organizacional, sendo que alguns, tais como Hofstede e Schein, são consagrados no meio literário em se tratando desse assunto. Não é o objetivo deste trabalho explorar todos os estudos existentes sobre cultura. Ao contrário disso, o intuito dessa seção foi o de mostrar conceitos e algumas classificações de cultura organizacional tendo em vista a sua inquestionável importância para o discurso relativo a modelo de gestão.

2.3.2.3 Os elementos fundamentais da cultura na organização

A fim de visualizar-se a cultura em uma empresa exploram-se, nesse texto, os resultados dos estudos desenvolvidos por Fleury (2007). A autora elaborou uma proposta metodológica para

desvendar a cultura de uma empresa, usando para isso algumas das categorias derivadas da proposta de Schein.

Para ilustrar a metodologia criada por Fleury, apresenta-se a Figura 9.

Figura 9 – O desvendar da cultura da empresa
 Fonte: Fleury e Sampaio (2007)

Observe-se, na Figura 9, que os elementos simbólicos nela visíveis são expressos pelo comportamento das pessoas e constituem a camada mais superficial da cultura de uma empresa. Em uma camada mais profunda estão as histórias, os mitos, os heróis e os seus fundadores, enquanto, no centro, se localizam os valores da empresa. As políticas e práticas perpassam várias camadas até chegar em tais valores.

A partir dessa perspectiva as categorias propostas envolvem:

- a) **histórico da empresa:** é a recuperação do momento em que a empresa foi criada, seus objetivos e suas metas. O papel do fundador é essencial, pois ele tem a concepção geral sobre a empresa e tem poder sobre ela.
- b) **processo de socialização de novos membros:** por meio das estratégias de integração do indivíduo à empresa é que os valores e comportamentos são transmitidos e

incorporados aos seus novos membros. Isso se dá, idealmente, por meio de programas de treinamento e integração, além de um sistema bem estruturado de recrutamento e seleção dos funcionários para integrarem a empresa e, além disso, de uma sólida política de remuneração e carreira.

- c) **Políticas de recursos humanos:** é possível, também, decifrar e interpretar os padrões culturais de uma empresa observando-se as congruências e incongruências das políticas de recursos humanos que ela adota.
- d) **Comunicação:** o processo de comunicação constitui-se em um dos elementos principais no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura. Esse processo pode se dar por meio de canais, tais como: comissões que representam os funcionários; reuniões periódicas; disponibilização de canais nos quais todos podem fazer sugestões e críticas.
- e) **A organização do trabalho:** essa categoria possibilita o mapeamento de todas as relações de poder entre empregado e áreas da empresa, entre outras envolvidas no processo de trabalho de cada um.

Repare-se que as categorias reforçam a ideia de que a cultura de uma empresa é iniciada pelo seu fundador, sendo transmitida e retransmitida às pessoas que atuam em seu ambiente. Entender como ela se forma e como ela pode ser modificada pode ser exequível por meio desse diagnóstico proposto por Fleury.

Nessa linha, Pettigrew (2007) afirmou que é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma empresa. Em sua opinião, o processo de ajuste deve levar em conta o contexto, o conteúdo e o processo de mudança. No contexto, há que se analisar o externo – ambiente econômico, tecnológico, social etc. – e o interno – estrutura, contexto político da empresa. O conteúdo diz respeito às mudanças específicas que estão sendo cogitadas, tais como áreas e atividades. Já o processo de mudança refere-se às opções e reações das partes envolvidas.

Com esse pensamento, o autor sugere que, para se ajustar algum aspecto cultural na empresa, é importante analisar não somente o seu ambiente interno, mas, também, o externo no qual ela atua. Esse argumento, igualmente, revela a relação fundamental do ambiente externo com o ambiente interno da empresa, justamente um dos focos da presente pesquisa.

Saliente-se que, nesse processo de desvendar e entender a cultura de uma empresa, é essencial que se conheçam as crenças e os valores daqueles que a dirigem. Nesse sentido, a seguir comenta-se sobre os aspectos relacionados às mencionadas crenças e valores.

2.3.2.3.1 Crenças e valores

Cada indivíduo possui valores que são, decerto, aprendidos ao longo da vida, desde a educação recebida até o caráter pessoal, o moral, o ético. No entanto, mesmo cada um possuindo seus próprios valores, quando inseridos em um grupo, torna-se natural que novos valores sejam adquiridos e devam ser aceitos para que seja possível o convívio e a identificação entre os indivíduos participantes. Os valores, portanto, representam convicções básicas de que uma forma específica de conduta seja, individual ou socialmente melhor do que outra, sendo compostos por percepções, atitudes, motivações, personalidade, aptidões, habilidades, entre outras variáveis, importantes para a compreensão do comportamento das pessoas, inclusive no trabalho. (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; ROBBINS, 2006).

Para Deal e Kennedy (1982), valores constituem aquilo que é relevante para a organização ser bem sucedida, sendo eles que direcionam o comportamento das pessoas em seus cotidianos, na execução de suas tarefas e de seus papéis. Eles influenciam no desenho formal da organização, desde a escolha do tipo de informação que é importante para o processo decisório, até em que áreas devem se alocar os cargos com os respectivos salários. Os líderes teriam como tarefa primordial a formatação, o realce e a incorporação dos valores da organização, propagando-os aos outros indivíduos.

As pessoas, antes, acreditam em algo e, então, passam a valorizar o objeto de suas crenças. Por exemplo, se uma pessoa acreditar que o comportamento mais adequado e correto deva se espelhar na honestidade, então ela optará por esse atributo e ele fará parte dos valores que ela levará para a sua vida e para os ambientes em que estiver inserida.

Schwartz (1992; 1994) apresentou relevantes tipos de valores, classificando-os em quatro estruturas, a saber:

1) Autotranscendência

Essa estrutura abarca o universalismo e a benevolência. O universalismo representa o entendimento, a apreciação, a tolerância e a proteção para o bem-estar de todas as pessoas, enquanto a benevolência abarca a preservação e a melhoria desse bem-estar das pessoas com quem se está em constante contato.

2) Conservação

Nessa estrutura, estão os valores conformidade e tradição, como complementares um ao outro e a segurança. A conformidade diz respeito à concordância ou submissão, cujas ações são contidas no sentido de não prejudicar ou violar os outros membros sociais, suas expectativas ou normas. Nesse tipo de valor, encontram-se a autodisciplina e a obediência. O tipo de valor tradição, que sob a ótica desse sistema anda junto com a conformidade, guarda consigo o respeito, o compromisso, a humildade e a aceitação dos costumes e ideias da cultura ou religião.

O valor segurança diz respeito à harmonia e à estabilidade da sociedade, das relações, da família etc., o que propicia a independência.

3) Autorreforço

Dentro dessa estrutura, o autor propôs os tipos de valores: poder, realização e hedonismo. O poder envolve *status* e prestígio social, controle sobre as pessoas ou recursos. A realização traz como seu conceito o sucesso pessoal mediante a demonstração de competência de acordo com as normas sociais (sucesso, riqueza, ambição). O terceiro valor dessa estrutura divide-se entre essa e a estrutura abertura para mudança, referindo-se ao prazer ou gratificação para si mesmo, caracterizando-se por ser o hedonismo. Parece consequência natural que a pessoa bem sucedida (realização) se sinta gratificada (hedonismo).

4) Abertura para mudança

O hedonismo foi classificado pelo autor também nessa estrutura de valor, visto que ela envolve a autodireção e o estímulo. Esse último valor se refere à excitação pela

novidade e pelo desafio, enquanto a autodireção é um valor independente do pensamento e da ação, ela cria, explora e preza a liberdade, a competência e a sabedoria.

No âmbito empresarial a formalização dos valores e das crenças do líder da organização é um importante componente que facilita a consecução de seus objetivos. Quando houver mais de um líder e os valores e as crenças entre eles forem diferentes, cresce em importância a necessidade de formalizá-los para minimizarem-se os riscos de conflitos de gestão.

O conjunto de valores e crenças influencia, diretamente, na forma como a organização realiza os seus negócios e administra os seus recursos. É com base nele que os gestores propagam aos seus subordinados os objetivos, as formas de atuação e até o comportamento que se espera deles. Por conseguinte, propiciar um modelo à cultura organizacional torna-se imprescindível e é uma tarefa fundamental para seus líderes executarem.

Nesse particular, pode-se depreender que, em uma empresa, o líder principal – fundador, proprietário ou gestor responsável pelo empreendimento –, primariamente, tem as suas próprias crenças e valores e, com isso, estabelece um comportamento modelo, que, por seu turno, estimula as pessoas que compõem a estrutura organizacional a agirem respeitando a esse modelo. Seção posterior deste estudo trata exatamente desse mencionado modelo.

2.3.2.4 Cultura e liderança

As diferenças psicológicas entre os indivíduos podem desempenhar um papel importante nas relações entre eles e o próprio funcionamento da empresa como um todo. Há estudos sobre liderança que indicam a existência de certos tipos de personalidade de indivíduos, espelhando aqueles que lideram e outros que são liderados. (SIMON, 1965). Isso pode explicar as relações no interior das empresas, em que são criadas estruturas hierárquicas de poder e autoridade, as quais procuram gerir, justamente, o fato de existirem pessoas aptas ao plano operacional e outras dispostas ao plano gerencial, ou seja, os líderes e os liderados.

É por meio do líder que a cultura tem o seu início. Schein (2004) afirmou que a cultura emerge de três fontes. Uma diz respeito às crenças, aos valores e às premissas dos fundadores da empresa; a segunda refere-se às experiências de aprendizado dos membros do grupo e seus

envolvimentos dentro da organização, e a última fonte está ligada a novas crenças, valores e premissas incorporados por novos membros e líderes, o que se explica pelo fato de o sistema empresa ser mutável e estar constantemente adaptando os seus processos ao meio em que está inserido, como já apregoavam as teorias de sistemas abertos e da contingência, trabalhadas em capítulos precedentes deste trabalho.

Os líderes infundem as suas crenças, os seus valores e as suas premissas na empresa por meio do que Schein (2004) chamou de mecanismos primários e secundários. Os primários envolvem a forma como eles medem e controlam as bases da empresa, como reagem a incidentes críticos e às crises organizacionais, como eles alocam os recursos, como deliberam regras de treinamento e acompanhamento de pessoal, como lidam com as recompensas e o *status* no âmbito da empresa e como recrutam, selecionam, promovem e demitem pessoas que fazem ou farão parte da organização. Já, os mecanismos secundários giram em torno do desenho e da estrutura organizacional, sistemas e procedimentos, rituais, desenho do espaço físico, declaração formal da filosofia, crenças e estatuto da empresa.

Bass e Avolio (1993) corroboram as assertivas de Schein ao afirmarem que são os líderes que criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura e para a consolidação de normas e comportamentos expressos dentro dos seus limites. Normas culturais, por exemplo, surgem e mudam de acordo com o foco de atenção do líder, em como ele reage a crises e instabilidades ambientais. As características e a qualidade da cultura organizacional são criadas e cultuadas pelos líderes e, eventualmente, adotadas pelos seus seguidores (BASS; AVOLIO, 1993), embora possa haver controvérsias sobre a opinião dos autores.

Observe-se, nessa afirmativa de Bass e Avolio, que a cultura organizacional é iniciada pelo líder principal, mas à proporção que a estrutura e as operações da empresa se ampliam, novos líderes podem ser incorporados a ela, novas pessoas são contratadas para formarem suas equipes de atuação e, com isso, podem surgir disparidades entre o que os primeiros difundiram e o que os novos seguidores estão, de fato, incutindo em suas relações no ambiente de trabalho.

Espreita-se, portanto, que o papel do líder é fundamental para a cultura da empresa. É ele que forma, por meio de suas crenças e valores, a cultura da empresa que se propôs fundar. A propagação da cultura inicia-se a partir do momento em que o líder constitui a empresa e, com

isso, começa o processo de formação de sua estrutura, captando pessoas para se juntarem à essa estrutura. Essas pessoas são contratadas em consonância com as mencionadas crenças e valores do líder, ou seja, as suas crenças e os seus valores individuais tendem a ser compatíveis com as crenças e valores da pessoa que está formando a organização, a fim de que os esforços conjuntos possam ser despendidos em razão de um mesmo objetivo.

Em seu estudo sobre liderança e estrutura organizacional, Meyer (1975) encontrou evidências de que as características de liderança de uma empresa afetam profundamente a estabilidade de sua estrutura, sendo que um dos principais motivos está centrado na influência de forças externas que demandam de seus líderes a realização de arranjos na estrutura organizacional para que a empresa se mantenha contínua em seu ciclo de negócios.

2.3.2.5 Cultura e desempenho

Aqui, visa-se a apresentar alguns estudos já realizados sobre cultura e desempenho, mais especificamente sobre a influência da cultura organizacional no desempenho da empresa.

Gordon e Ditomasi (1992) desenvolveram um trabalho que investigou a relação das forças e dos valores culturais com o desempenho corporativo. As forças culturais foram medidas pela consistência das respostas aos itens da *survey* por intermédio das pessoas e os valores foram medidos pelos itens relacionados à adaptabilidade ou estabilidade. Os dados foram coletados em 11 companhias soviéticas em 1981, que foram correlacionados com os ativos e taxas de crescimento dessas companhias no período de 1982 a 1987. Os resultados indicaram que as forças culturais e os valores refletidos pela adaptabilidade estão associados com um melhor desempenho, para dois a três anos subsequentes, o que suporta os achados de Denison (1990) que mostrou as forças culturais como preditivas do desempenho a curto prazo. Corroborando os resultados de Denison e, também, de Gordon e Ditomasi, outros autores chegaram a conclusões convergentes (HOFSTEDE *et al.*, 1990; KANTER, 1983; MOOS, 1979; PETERS; WATERMAN JR., 1982) etc..

Marcoulides e Heck (1993) propuseram um trabalho que testou um modelo voltado à forma como a cultura organizacional afeta o desempenho da empresa. A cultura organizacional, nesse estudo, abarcou três dimensões inter-relacionadas: um sistema sociocultural referente ao

funcionamento percebido das estratégias e práticas organizacionais; um sistema de valores organizacionais e as crenças coletivas dos indivíduos na organização. A operacionalização disso envolveu as variáveis estrutura e proposta organizacional, valores organizacionais, tarefas organizacionais, clima, valores e crenças individuais, que, supostamente, afetariam o desempenho organizacional. Analisaram-se os dados oriundos das respostas de 392 respondentes.

O estudo constatou que a comparação de aspectos visíveis de cultura na empresa pode melhorar o fornecimento de informações úteis para guiar a gestão da empresa, e que mediante as variáveis definidas é possível explicar porque algumas organizações não alcançam o desempenho desejado.

Com o melhoramento na provisão de informações, os gestores passam a contar com um maior número de opções para gerirem suas atividades e a empresa como um todo e uma dessas opções pode ser a descentralização da hierarquia organizacional, que, por sua vez, deve também melhorar o uso de recursos e a comunicação entre os parceiros. No processo de análise dos dados, os autores usaram a técnica de equações estruturais no intuito de testar e confirmar o modelo.

Prosseguindo nesse mesmo estudo, os resultados indicaram que todas as variáveis estudadas tiveram algum efeito direto no nível de desempenho organizacional observado, iniciando-se pelas atitudes dos funcionários e as tarefas organizacionais. Relação de efeito direto também foi notada entre os valores organizacionais e as atitudes dos empregados. O modelo de cultura organizacional defendido pelo estudo ora mencionado sugere que fatores específicos aos gestores podem alterar os níveis organizacionais, ou seja, uma empresa pode melhorar o seu desempenho por meio de tentativas de gerenciar estrategicamente os aspectos de sua cultura. Tais fatores consistem em ações gerenciais, como, por exemplo, métodos de recrutamento, avaliação de desempenho, processo de tomada de decisões, atitudes para com os funcionários.

Denison e Mishra (1995) realizaram um estudo que visou o desenvolvimento de um modelo de cultura organizacional e eficácia, baseado em quatro traços: envolvimento; consistência; adaptabilidade e missão. Em primeiro lugar, analisaram estudos de casos de cinco empresas para identificar os traços e a natureza de suas relações com a eficácia; em segundo plano, foi feito um estudo qualitativo que ofereceu uma análise exploratória da percepção de CEOs

(*Chief Executive Officer*) a respeito dos quatro traços referidos, totalizando uma amostra de 764 organizações. Os resultados, em linhas gerais, apoiaram os valores preditivos dos traços e ajudaram a ilustrar a complementaridade dos métodos qualitativos e quantitativos em estudos sobre cultura organizacional.

Os traços envolvimento e adaptabilidade são indicadores de flexibilidade e responsabilidade e foram fortemente relacionados ao crescimento da empresa. Os outros dois, consistência e missão, são indicadores de integração, direção e visão, e foram mais bem associados com a lucratividade. Cada um dos quatro traços, também, foram correlacionados significativamente com outros critérios de eficácia, como qualidade, satisfação do funcionário e desempenho global. O *paper* sugeriu, por fim, que traços culturais podem ser preceptores úteis do desempenho e eficácia das empresas.

Outro estudo, de Wilderom e Van Den Berg (1998), testou a relação liderança afetando a cultura, que, por seu turno, impactaria no desempenho. Os autores aplicaram esse estudo em 535 agências bancárias entre 1995 e 1996, cuja análise se utilizou de equações estruturais e explicitou uma relação significativa entre estilo de liderança e cultura organizacional, bem como entre o estilo de liderança e o desempenho, confirmando, assim, o modelo teórico que predizia que liderança, cultura e desempenho guardam uma relação direta de impacto um sobre o outro.

Ogbonna e Harris (2000) afirmaram que embora haja diversos estudos que relacionam liderança e desempenho e cultura e desempenho independentemente, poucos são os que investigaram a associação entre os três conceitos. Dessa forma, eles apresentaram um estudo que almejou preencher uma das lacunas existentes, examinando a natureza da relação entre liderança, cultura e desempenho e mostrando evidências empíricas que sugeriram que a relação entre liderança e desempenho é mediada pela natureza e a forma de cultura organizacional em que são apresentadas. Os autores avaliaram a eficácia do modelo em que o estilo de liderança da empresa influencia a cultura organizacional e essa última afeta o desempenho dessa organização.

A pesquisa obteve 322 respostas a uma *survey* enviada a 1000 empresas do Reino Unido. A análise de dados, efetivada por meio das técnicas de análise fatorial e de regressão, pôde mostrar que, concernentemente com a teoria, o estilo de liderança está diretamente relacionado à cultura organizacional e a cultura é mediadora da associação entre estilo de liderança e desempenho. Os resultados, também, indicaram que o estilo de liderança não está diretamente ligado ao desempenho, mas mostra-se indiretamente associado a ele, enquanto a cultura está diretamente ligada ao desempenho. Essa última constatação parece convergir com estudos já citados, como os de Denison (1990).

Nahm, Vonderembse e Koufteros (2004), usando o conceito de cultura dado por Schein envolvendo premissas, valores e artefatos, examinaram uma estrutura que relacionou cultura e práticas de manufatura para desempenho. As hipóteses envolveram os atributos visíveis de cultura (comportamento) e as práticas de manufatura empregadas para obter vantagem competitiva, sendo testadas em uma amostra de 224 empresas. Os resultados apontaram para o fato de que altos níveis de orientação para clientes se voltam ao conjunto de crenças que são colaborativas e integrativas. Os valores alicerçam o alto nível de práticas em fábricas, as quais conduzem ao alto desempenho das empresas.

Berson, Oreg e Dvir (2005) discutiram, em seu trabalho, que cultura organizacional é a mediadora entre valores dos CEOs e o desempenho da empresa, por meio de pesquisa em 26 empresas israelitas. Ao final da investigação, os autores concluíram que a cultura promove o desempenho organizacional e que ela é formada, fundamentalmente, pelos valores desses CEOs.

Observe-se, portanto, a existência de estudos que almejaram constatar a relação direta ou indireta entre cultura organizacional e desempenho. Note-se que, na maioria deles, o item liderança é incluído, já que a cultura que permeia a organização é formada, *a priori*, pelas crenças e valores de seus líderes.

Além dos elementos anteriormente apresentados, pode-se contemplar no meio literário, entre incontáveis trabalhos, outros que ampliam as dimensões teóricas de cultura organizacional e extrapolam os elementos tratados. Segundo estudo realizado por Ginevicius e Vaitkunaite (2006), as dimensões de cultura tomam forma ampla, podendo abranger comunicação, estilos

de gestão, estratégias e metas, cooperação, inovação, adaptação, normas e regras, clima, poder, visão, missão, entre outras.

Dado o apanhado acerca de cultura, a seguir, aborda-se o modelo de gestão, cuja construção tem como base teórica a cultura.

2.3.3 O Modelo de gestão: uma construção a partir da cultura

Os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, estabelecem padrões para a sua existência, quer de êxito profissional, quer de reconhecimento social, de desportividade ou de padrões estéticos. Tentam resolver seus problemas de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos. Assim, “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise.” (GUERREIRO, 1989, p.62). Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, uma simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Na sociedade, em geral, percebem-se diversos exemplos de modelos, tais quais modelos de carro, de escola, de casa, de empresa etc., que formam as percepções e até mesmo guiam as escolhas das pessoas dentro da realidade em que vivem. Esses modelos são resultado de um processo de criação, educação e vivências em geral, ao qual os indivíduos são submetidos ao longo de suas vidas, conforme abordado na seção pertinente à cultura.

As tentativas de externalizar ideias, pensamentos ou abstrações, ocorrem em qualquer ambiente de convívio, seja familiar ou empresarial, como exemplos. Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, estabelece em um primeiro momento, um modelo para a sua gestão, segundo o qual conduzirá a sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados.

Os modelos empresariais de gestão parecem ter sido, primeiramente, amparados e sistematizados em meio às bases filosóficas de cientistas e filósofos, como René Descartes, Isaac Newton e Francis Bacon, cujos pensamentos tiveram importância marcante na cultura

da qual emergiram as teorias administrativas, influenciando, consideravelmente, a construção da sociedade industrial.

A visão mecanicista, representada pelos teóricos e propositores Taylor, Ford e Fayol, também marcou a sociedade industrial, tocando em pontos como: a) a produtividade e eficiência na produção, princípios do planejamento, preparação, controle e execução do trabalho (TAYLOR, 1995); b) a invenção de Ford da linha de montagem na produção, ressaltando os princípios de intensificação, economicidade, produtividade (MAXIMIANO, 1995); c) a divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, trabalho em equipe e iniciativa das pessoas. (FAYOL, 1989).

Note-se que, a partir desses modelos passados, oriundos das teorias da administração e do empirismo vivenciado pelos consagrados autores supracitados, é que as empresas em geral se firmam. Elas podem e, de fato, modificam as bases administrativas, mas, em essência, guardam os resquícios precedentes. Elas remodelam modelos predeterminados.

Às abordagens filosóficas e mecânicas juntam-se, também, a abordagem humanística, que marcou a descoberta da influência dos fatores psicossociais sobre a produtividade. Unindo as abordagens que norteiam a parte estrutural e comportamental de uma empresa, pode-se compreender, de forma mais apurada, os modelos de empresas.

No Brasil, o assunto Modelo de Gestão foi, inicialmente, discutido, conceituado e entendido pelos estudiosos Armando Catelli e Reinaldo Guerreiro, com seu grupo de estudos sobre Gestão Econômica. Eles apresentaram os princípios e as diretrizes de um modelo de gestão.

O modelo de gestão, segundo Guerreiro (1989, p. 230), é caracterizado por um conjunto de princípios que devem ser observados. Esses princípios existem para que se observe e procure garantir que:

- a) a missão da empresa seja cumprida;
- b) seja inserida na empresa uma estrutura adequada que ofereça o devido suporte às suas atividades e ao seu funcionamento sistêmico;
- c) se institucionalize um estilo de gestão condutor para a criação de uma cultura que permita a integração das pessoas em torno dos objetivos estabelecidos pela empresa;
- d) a execução dos planos preestabelecidos, conjuntamente com os recursos utilizados para tal execução, sejam devidamente aferidos, a fim de que os possíveis desvios provenientes de desajustes na operacionalização dos planos sejam corrigidos;
- e) as variáveis do ambiente externo, bem como as do ambiente interno, sejam observadas atentamente para que, em caso de necessidade, novos recursos sejam disponibilizados no processamento dos bens e serviços propostos pela empresa. Nesse quesito, é importante que se observe o comportamento de todas as variáveis do ambiente, como, por exemplo, as já tratadas macrovariáveis ambientais: econômica; tecnológica; social; legal etc. e as entidades de relacionamento: clientes; concorrentes; fornecedores etc..

Cada empresa tem, decerto, o seu próprio modelo de gestão, o que implica entender que cada uma delas possui seus próprios líderes, com suas aspirações, crenças, valores, estilo de gestão e de liderança, suas formas peculiares de tomarem decisões e delegarem poder e autoridade, entre outras características. Entretanto, mesmo a par dessas diferenças normais no cenário empresarial, Guerreiro (1989), ainda, defendeu que existe um conjunto básico de definições que devem ser incorporadas pelo modelo de gestão de qualquer empresa, ou seja, propôs um modelo comum ou “ideal”, baseado em suas pesquisas e constatações empíricas. Essas definições, de acordo com o autor, se transformam em diretrizes, que, de seu lado, podem oportunizar à empresa que as pessoas nela envolvidas trabalhem em prol dos planos e objetivos traçados pela sua administração. Elas consistem, primeiramente, na existência de um planejamento estratégico de curto e longo prazos, construído a partir da observância das variáveis externas e internas que cercam as operações da empresa.

Ainda em consonância com Guerreiro, a fim de operacionalizar o planejamento estratégico, outra diretriz entra em cena e diz respeito ao planejamento operacional, cujas atividades executadas, oriundas dele, necessitam de um constante controle. O controle, observou o autor, faz-se necessário para que se visualizem os compassos e descompassos entre as expectativas

dos líderes, expressas por meio do planejamento, e os resultados de sua execução por parte dos gestores e demais pessoas executoras.

Revisões e, por vezes, ajustes devem ser, constantemente, feitos no planejamento conforme alternâncias das variáveis ambientais externas e internas, pois elas podem interferir na execução dos planos, seja direta ou indiretamente. Por conseguinte, todas as mencionadas variáveis precisam ser analisadas cuidadosa e detalhadamente, em se tratando de seus impactos na estrutura da empresa e no seu adequado funcionamento. A título de exemplo: se uma variável econômica sofre uma considerável mudança, como é o caso da moeda norte-americana, o dólar, principalmente para empresas exportadoras e importadoras, é natural supor que a empresa tem de rever o seu planejamento considerando essa alteração, até porque suas políticas comerciais, de compra e de venda, precisam ser reafirmadas ou, então, modificadas.

Outra definição sugerida por Guerreiro está calcada na forma como a responsabilidade e a autoridade de cada gestor são delineadas, haja vista que elas devem permitir-lhes que atuem de maneira a serem avaliados por aquilo que estão sendo responsabilizados. A clareza na definição de responsabilidades e na delegação de autoridade para os gestores elimina as chamadas áreas cinzentas, que nada mais são do que aquelas áreas em que há a execução de atividades, porém não há exatamente alguém que responda por elas ou que seja responsabilizado no caso de serem necessários ajustes ou mudanças.

A gestão da empresa deve enfatizar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos, contemplando-os sob o enfoque de cada área. (GUERREIRO, 1989). Isso é relevante à medida que a empresa é compreendida como um sistema e precisa, por isso, contemplar e analisar sistemicamente a sua operação.

Para o autor citado, Guerreiro, os sistemas de informações são essenciais para a tomada de decisão dos gestores e, portanto, devem ser formais e possibilitar a integração de todas as áreas da empresa, cujos relatórios devem atender às necessidades dos usuários dado que cada um tem o seu próprio perfil. Nesse ínterim, destacam-se as ferramentas da tecnologia da informação, que existem para facilitar o processamento e a disponibilidade das informações aos usuários que as requererem.

Dados os aspectos sugeridos por Guerreiro (1989), tem-se um perfil do modelo de gestão a partir do qual emergem as diretrizes que orientam os negócios do sistema empresa como um todo.

Catelli (2001), por seu turno, divulgou o modelo de gestão como sendo o conjunto de princípios, nem sempre formalizados, que pode ser contemplado por meio da observância dos instrumentos de gestão, tais como planejamento, controle, sistemas de informações etc. e demais práticas gerenciais adotadas na empresa. Noutras palavras, ele constitui um conjunto de crenças e valores a respeito da maneira como administrar uma empresa. Dele decorre uma série de diretrizes que impactam nos subsistemas e no sistema organizacional. Essas diretrizes mostram se a empresa tem ou não planejamento e controle, qual o grau de participação dos gestores nas decisões, quais os critérios de avaliação de desempenho, quais os papéis dos gestores na empresa, entre outros.

Catelli propôs alguns princípios alicerçados na visão sistêmica da empresa, que servem de base para o modelo de gestão de qualquer uma. São eles:

- a) processo decisório descentralizado;
- b) funções e responsabilidades definidas claramente e decorrentes da missão;
- c) autoridade compatível com as funções e responsabilidades;
- d) estilo participativo;
- e) postura empreendedora por parte dos gestores;
- f) processo de gestão: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle;
- g) avaliação de desempenho baseada no resultado econômico da empresa.

Esses princípios serão tratados, a seguir, na seção acerca de elementos do modelo de gestão. Antes disso, apresenta-se, como complemento e para mostrar uma visão sobre modelo de gestão constante da literatura internacional, os fundamentos vistos em Koch (2007).

Koch (2007) desenvolveu uma filosofia de gestão, a qual espelha o modelo de gestão de uma empresa. Trata-se do MBM – *Market-Based Management*, desenvolvido por ele para

gerenciar os seus próprios negócios, que é tratado dentro de cinco dimensões: visão; virtudes e talentos; processos de conhecimento; tomada de decisões e incentivos.

Para o criador dessa filosofia, os valores de uma empresa de sucesso giram em torno da oferta de produtos e serviços aos seus clientes e consumidores, procurando sempre deixar recursos disponíveis para atender e tornar melhor a vida dessas pessoas. Em termos de virtudes e talentos, o autor aproxima-os da cultura da virtude. Segundo a sua opinião, cada empresa tem a sua própria cultura, formada intencional ou inadvertidamente pela conduta de seus membros e por regras estabelecidas pelos seus líderes e governantes.

O MBM requer uma cultura com atributos específicos, tais como: integridade; conformidade; criação de valores; estabelecimento de princípios; foco no cliente; mudanças; conhecimento; humildade; respeito e cumprimento e realização. Os talentos, dentro dessa ótica do MBM, são determinados pelos tipos de inteligência que cada um possui, os quais podem representar inteligências múltiplas, interpessoal, intrapessoal, linguística, matemática-lógica, espacial e naturalista.

Os processos de conhecimento dizem respeito à necessidade irrestrita de as empresas conhecerem o mercado em que atuam e os processos que sinalizam a sua posição nesse mercado, como os preços, a rentabilidade, as perdas, os custos marginais, os custos de oportunidade. Portanto, a filosofia MBM crê que o conhecimento torna a sociedade mais próspera.

O direito de tomar decisões na empresa é conquistado e não simplesmente atribuído. As pessoas precisam ter consciência e propor soluções, encontrando um caminho para solucionar um problema ou para captar oportunidades. Da mesma forma, as responsabilidades das áreas são compartilhadas por todos. Por fim, o último elemento proposto por Koch (2007) refere-se aos incentivos, que são usados na empresa para possibilitar o alinhamento entre os interesses de cada funcionário e os interesses da empresa e da sociedade.

Ressalte-se que, nessa visão de Koch, o modelo foi tratado como cultura, o que volta a atenção à menção feita anteriormente sobre o fato de a literatura internacional não tratar de modelo e, sim, de cultura. Essa filosofia foi aqui inserida, também, para mostrar uma visão

existente na mencionada literatura, contrapondo-a com a visão acerca de modelo, primariamente, propagado no Brasil.

Percebe-se, ao contemplar as visões dos autores citados, que cada empresa pode possuir um modelo de gestão peculiar condizente com aquilo que a sua administração acredita e permite que se dissemine entre todos os seus membros. Contudo, é possível perceber convergência, já que os elementos destacados parecem complementar um ao outro, principalmente nos quesitos relacionados à visão da empresa, ao conhecimento que se deve ter dos processos e do ambiente que a cercam, ao envolvimento e à definição de responsabilidades das pessoas em suas áreas de atuação. Essa semelhança entre as referidas visões parece existir, pois as bases teóricas dos modelos e das filosofias de gestão são as mesmas, ponto esse já retratado no início dessa seção.

Até esse momento, revelaram-se alguns aspectos como os princípios e as diretrizes de um modelo de gestão, salientando-se que é ele que norteia a forma de gerir uma empresa, devidamente amparado na cultura – crenças e valores formados – de seus dirigentes e pessoas que compõem a sua estrutura. Posto isso, procura-se, a seguir, explanar, com mais realce, os elementos que constituem o modelo de gestão de uma empresa.

2.3.4 Elementos fundamentais do modelo de gestão

O modelo de gestão de uma empresa desenha a forma como ela é gerida. É ele o sincronizador dos seus elementos vitais. Esses elementos envolvem desde o processo de gestão expresso na forma de planejamento, execução e controle, até o fato de organizar a empresa e sua estrutura, formatar sistemas que apoiem as demais funções, delinear as relações entre as pessoas. É nessa ideia que essa seção procura se prender.

Diversos são os autores que tratam dos elementos de uma gestão. Consultando a literatura, percebe-se que as tarefas de uma administração, como as de planejar, executar, controlar, organizar, coordenar etc., têm sido estudadas por autores consagrados no âmbito da administração, como mencionado na seção anterior deste trabalho. Entre eles, encontra-se Fayol (1989), que já sumariava os elementos essenciais de uma gestão como sendo a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

Assim, também, Fayol (1989), Stoner e Freeman (1985) e Daft (2004) desenvolveram a ideia de que uma administração deve se ater ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle. Robbins (1978) trouxe os mesmos elementos expostos por seus precedentes, classificando-os em planejamento, organização, liderança e avaliação.

Com essa mesma abordagem, Steiner e Miner (1981) trataram os elementos da gestão. Para eles o planejamento deve incluir todas as decisões que cercam as atividades da empresa, o controle dos planos deve ter incutido em seu processo a avaliação do desempenho organizacional, além do que as atividades e as relações entre as pessoas precisam ser coordenadas.

O que fica transparente, ao compilar os elementos de gestão entre a diversidade de bibliografias existente, essencialmente as que tangem às Ciências Administrativas, é que a empresa pode ser visualizada por meio de tarefas fundamentais e gerais de gestão, tais como: prever; organizar; comandar; coordenar e controlar, como já era estudado por Fayol. Tais tarefas foram expandidas e reclassificadas por outros autores, inserindo-se grupos que espelham os aspectos de relacionamento humano e informacionais, por exemplo.

Diante de tais classificações, para fins desta pesquisa, desenvolvem-se os elementos demonstrados na Figura 10 e tratados na sequência deste estudo.

Figura 10 - Elementos do modelo de gestão

Os quatro elementos a serem tratados aqui envolvem: a organização; o relacionamento humano; o processo administrativo e a tecnologia e os sistemas de informações. O relacionamento humano visa a refletir as relações entre as pessoas e a forma como elas são tratadas na empresa. A organização engloba as funções e responsabilidades, o poder e a autoridade e a estrutura organizacional, aspectos esses que se destinam a formatar o desenho da empresa. O processo administrativo reflete o planejamento, sua execução e o controle dessa execução, isto é, trata-se do processo de gestão da empresa. E, por fim, após desenrolar os processos estruturais, humanos e de gestão, abordam-se os informacionais, destinados ao apoio geral ao sistema empresa.

2.3.4.1 Organização

O elemento *organização* refere-se ao desenho dado à estrutura da empresa, seja por meio da estrutura física, seja via relações humanas. Como Robbins (1978, p. 37) mencionou, organização é o estabelecimento de relações entre as atividades a serem desempenhadas, o pessoal que vai desempenhá-las e os fatores físicos. Os recursos existentes precisam ser administrados e para tal os gestores da empresa precisam desenhar uma estrutura formal de relações de responsabilidades e autoridade e a principal preocupação, nesse processo, é com a divisão de tarefas a serem feitas, a formação de grupos de trabalho, o estabelecimento de graus de autoridade, a equalização da autoridade e responsabilidade e a administração de recursos humanos. (ROBBINS, 1978, p. 37; STONER; FREEMAN, 1985; DAFT, 2004).

Justificando a importância do fator organização, Simon (1965) a reiterou, pois é no ambiente empresarial que os indivíduos passam a maior parte de seu tempo, sendo ele o gerador das forças modeladoras e orientadoras do desenvolvimento, de suas qualidades e de seus hábitos pessoais, além do que a organização propicia àqueles que ocupam posições de responsabilidade os meios para exercerem autoridade e influência sobre os demais. Esses parecem ser dois motivos relevantes para a empresa atentar para uma organização adequada.

Scalan (1979) sugeriu alguns passos para organizar a empresa, que podem facilitar o seu funcionamento. O primeiro deles diz respeito aos objetivos claramente definidos, visto serem eles que apoiam, em última análise, a estrutura organizacional. O segundo passo refere-se à divisão de atividades. Além disso, necessário se faz focar a estrutura organizacional no

trabalho a ser realizado, nas pessoas que devem realizá-lo e no ambiente, bem como definir claramente as relações de autoridade, responsabilidade e prestação de contas.

Outra visão é a de Daft (2004) que tratou, também, do elemento organização. Para ele tal elemento se divide em estrutura organizacional, representada, visualmente, pelo organograma; especialização do trabalho, que espelha o grau segundo o qual as tarefas são distribuídas entre os indivíduos; cadeia de comando, que expressa o quesito autoridade, especificando quem se reporta a quem; autoridade, responsabilidade e delegação; amplitude administrativa ou de controle, que demonstra o número de pessoas e a quem se subordinam; centralização e descentralização, referentes à autoridade de decisão que os gestores possuem; formalização, que se revela por meio de documentação que norteia as pessoas e suas atividades na empresa; departamentalização, que evidencia a forma como ocorre a aglutinação dos funcionários em departamentos, cujas abordagens podem ser funcional, vertical, divisional, matricial, baseada em equipe, baseada em rede.

Nessa mesma linha, Robbins (1978), como Daft (2004) fizera, apresentou os quesitos básicos para organizar a empresa, quais sejam: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização e descentralização e formalização. Note-se que ambos os autores apresentaram a mesma estrutura para o elemento *organização*, o que demonstra um grau de consistência e relevância no sentido de se atentar a tais quesitos no momento de se desenhar e analisar a estrutura da empresa.

Mostrando um linear compasso com os autores antes mencionados, Litterer (1970) acrescentou que, além da unidade de comando e da amplitude de controle, a estrutura da empresa, anatomicamente, é formada com base no ambiente.

Na opinião de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988), complementar às anteriores, existe na empresa o processo decisório do qual decorre a estrutura delineadora das relações entre gestores e áreas de atividades. A divisão e a especialização de tarefas entre as pessoas da empresa, a departamentalização ou a recombinação das tarefas individuais, a definição do tamanho do grupo e a hierarquia à qual ele está ligado (amplitude de controle) e a distribuição de autoridade são demarcadores da estrutura de uma empresa, segundo a ótica dos referidos autores.

A partir dessas definições e visões dos autores mencionados, entre outras existentes no meio literário, desenhou-se para este estudo uma estrutura para o elemento *organização*, a qual envolve cinco grupos: a definição das funções e responsabilidades de cada pessoa na empresa; o poder e autoridade delegados e exercidos por essas pessoas; a centralização e descentralização de decisões; os estilos de gestão possíveis de serem adotados e a estrutura em si expressada, via de regra, por meio de um organograma.

A Figura 11, a seguir, mostra a subdivisão da *organização*, sobre a qual se tratará a seguir.

Figura 11 - Organização

a) Funções e responsabilidades

As funções e responsabilidades dizem respeito à definição das relações entre gestores e as atividades a serem realizadas, a fim de que não existam áreas cinzentas na empresa que impossibilitem os gestores de conhecerem, claramente, suas funções e responsabilidades e, por isso, prejudicando o desenvolvimento adequado das atividades inerentes às suas funções.

Uma função existe na estrutura organizacional para respaldar a necessidade de controlar as atividades a serem realizadas pelas pessoas. Entende-se que todo o trabalho a ser controlado precisa estar alicerçado na compreensão de qual atividade deve ser realizada, de como isto deve ocorrer e se ela foi devidamente realizada. (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988). Entretanto, não basta apenas compreender-se isto, é necessário enviares-se esforços no sentido de garantir que os resultados desejados sejam de veras alcançados, ou seja, uma obrigação que se assume, quando se aceitam encargos, exige a responsabilidade da pessoa que a assumiu pelas atribuições que lhe foram dadas. A responsabilidade expressa-se por meio da

realização das tarefas de uma melhor forma possível e da obrigação de prestar contas dos desempenhos alcançados a uma hierarquia superior. (SCALAN, 1979).

Etzioni (1974) relatou que, na estrutura burocrática de Weber, uma empresa reveste-se de funções oficiais ligadas por regras, cujas finalidades são as de economizar esforços eliminando a necessidade de encontrar uma nova solução para cada problema e cada ocorrência, e de facilitar a padronização e igualdade no tratamento de casos diversos.

Voltando-se à teoria de sistemas abertos e aos subsistemas empresariais, tratados na primeira seção deste referencial teórico, tem-se que a empresa, para cumprir sua missão e seu papel na sociedade, importa recursos do ambiente no qual atua, os transforma em produtos ou serviços, e, a seguir, exporta-os ao referido ambiente. O processo de transformação, todavia, demanda que as funções inerentes a ele sejam delineadas e distribuídas, a fim de seguir-se um curso coordenado e contínuo de ações.

Dessa forma, entende-se que as funções devem ser estabelecidas adequadamente dentro da empresa, bem como devem ser atribuídas às pessoas as responsabilidades compatíveis com as funções que cada uma delas exerce.

b) Poder e autoridade

O poder e a autoridade são aspectos-chave em se tratando de comportamento nas empresas, pois eles, também, definem as estruturas e relações entre as pessoas dentro das áreas organizacionais. Eles podem influenciar, negativa ou positivamente, os comportamentos e, com isso, o desempenho dos gestores e da empresa como um todo.

Ao tratar dos assuntos poder e autoridade não se poderia deixar de mencionar as heranças teóricas deixadas por estudiosos como Max Weber, Chester Barnard, Talcott Parsons, entre outros.

À primeira vista ambos os termos podem parecer semelhantes, em suas semânticas, porém há distinção entre poder e autoridade. Em breves palavras, a autoridade, segundo Buckley (1971), consiste em se utilizar a posição ou força para determinar o que deve ser feito. O poder, por sua vez, pode ser entendido pela habilidade de levar as pessoas a fazerem por suas

vontades o que se quer, decorrente da influência pessoal que a pessoa que deseja algo possui sobre as demais.

Para Siu (1979), o poder é uma habilidade latente que influencia as ações, os pensamentos ou as emoções de outras pessoas. Entretanto, Hales (1993) afirmou que o poder somente pode ser exercido por meio do uso de recursos de poder, haja vista ser ele aquele que pode influenciar e modificar comportamentos dentro de uma empresa. Esse último autor classificou os referidos recursos sob as perspectivas física, econômica, de conhecimento administrativo e técnico, e normativa.

Os recursos físicos envolvem os pontos fortes individuais dentro da empresa, enquanto os econômicos abarcam as riquezas e os ganhos alcançados pelos indivíduos. Já os recursos de conhecimento administrativo dizem respeito à *expertise* e o técnico às habilidades individuais. Os últimos, que se referem aos recursos normativos, são compostos pelas crenças, valores, ideias, qualidades pessoais. (HALES, 1993).

Percebe-se que o poder, nessa visão exposta por Hales, se faz valer por intermédio de aspectos que envolvem o comportamento individual e do grupo. Aspectos esses mais culturais do que propriamente tangíveis. Talvez por isso, há pessoas na empresa, e também em outros grupos sociais, que exercem naturalmente poder sobre outras integrantes do grupo em que estão inseridas ou pelos quais são responsáveis. Esse poder natural foi chamado por Bourdieu (1989) de *poder simbólico* – o poder que está em todas as partes, muitas vezes de forma aparente e, em outras, de formas invisíveis.

Cabe aqui, também, analisar os modelos de poder propostos por Hiley (1987), para quem diferentes modelos podem clarificar a relação ética corporativa entre poder e valores. Ele distinguiu o modelo comportamental do ideológico e do disciplinar. O primeiro modelo é aquele no qual as concepções de centros de poder consistem no comportamento declarado/formal e intencional de indivíduos ou grupos, em que existe conflito explícito ou resistência e no qual as resoluções dos conflitos parecem explicar o fato de um indivíduo ou grupo ter mais poder sobre os demais.

O modelo comportamental pode ser visto frequentemente no ambiente empresarial, no qual um gestor tem poder sobre o outro, seja formal ou informal. O consenso, bem como a resolução ou inexistência de possíveis conflitos decorrentes da sobreposição de poderes, pode ser inerente à cultura organizacional e, mais especificamente, do aqui tratado modelo de gestão, visto que a condução das linhas de poder, e dos outros elementos de gestão, faz parte da *organização* da empresa.

Outro modelo interessante, nessa abordagem de Hiley, é o ideológico. Esse modelo de poder vai ao encontro do sistema de crenças ou do conjunto de valores dos indivíduos ou grupos na empresa, estruturando condições para certos resultados explícitos. Enquanto o modelo comportamental foca na intenção dos atores sociais, o ideológico exprime esforços nos fatores estruturais dentro de um sistema de crenças e valores. Pensamentos acerca do modelo ideológico estão associados com a análise marxista das classes dominantes.

O terceiro e último modelo é o disciplinar, derivado da complexa análise de Michel Foucault sobre a relação entre as Ciências Humanas e as formas de poder na Idade Moderna. O foco dele esteve na forma como o poder influencia os pensamentos, como, por exemplo, os burocráticos e os regimentais. O poder, nesse modelo, não tem o objetivo de solucionar conflitos ou alcançar uma dominação ideológica, mas o de realizar eficientemente e reduzir a contrariedade entre os processos de regimentos, regularização e supervisão.

Para Hiley (1987), os modelos não são excludentes, eles podem nortear diferentes áreas organizacionais em termos de relações entre poder e valores. O modelo ideológico pode melhorar a base para entender a influência da cultura organizacional ou do conjunto de valores não só nas tomadas de decisões dos gestores, oriundas de seus pensamentos, como também moldando certos interesses para a realização de discussões entre eles. O modelo disciplinar pode oferecer um suporte para avaliar o desempenho.

Já, em se tratando de autoridade, Simon (1965) recorreu à argumentação de que ela é a que distingue de maneira mais eficaz o comportamento dos indivíduos como participantes da organização, proporcionando à organização a sua estrutura formal, podendo-se esmiuçar melhor os modelos de influência organizacional após a especificação dessa estrutura. Segundo ele, autoridade é uma relação entre dois indivíduos, um superior e outro subordinado, sendo

que o primeiro delimita e transmite decisões na expectativa de que elas sejam aceitas pelo subordinado.

Dentro do conceito de autoridade legal de Weber a melhor representação a ser feita é pela burocracia, em que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente por procedimentos formais. “A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas a regras e regulamentos legais, que preceituam a quem e a que regra se deve obedecer. A pessoa investida de autoridade, quando dá uma ordem, também obedece a uma regra.” (WEBER, 1967, p. 17).

Usando os escritos de Hopkins (1967, p. 92) sobre a convergência de Weber e Barnard, fica claro que para Weber “a autoridade, qualquer que seja sua espécie, é exercida quando determinada ordem é obedecida, quando a ação do receptor segue tal curso que o conteúdo do comando poderá ser considerado base de ação em si próprio”. Já para Barnard, a autoridade burocrática ocorre no momento em que se aceita uma comunicação que determina o que o receptor deve ou não fazer. Tanto um quanto o outro transmitem a ideia de que a autoridade simboliza um problema de transigência ou submissão.

Um conceito aproximado de autoridade dado por Barnard (1971, p.169) mostra que ela “é a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização, como governando a ação com que ele contribui”. Noutras palavras, essa comunicação ou ordem define o que tal membro da organização deve ou não fazer em relação às suas funções dentro dessa organização.

Em uma organização formal, segundo Simon (1965), a autoridade ganha formas diferentes. A primeira é aquela exercida sobre os indivíduos que têm controle sobre o grupo para estabelecer e fazer cumprir o esquema da organização formal; a segunda espelha o fato de o próprio esquema da organização formal prescrever as linhas de autoridade e a divisão de trabalho a serem seguidas em sua execução.

Diante disso, entende-se que, em uma empresa, se pode ter poder formal e informal. Informal é aquele simbólico, que não é declarado ou regulamentado pela empresa, é na verdade o que foge à *organização* formal. Já o formal é inerente ao próprio desenho organizacional,

devidamente declarado ou formalizado. Tanto um quanto o outro são aspectos permitidos e até mesmo desenhados, a partir do modelo de gestão. Isso porque a cultura organizacional se origina, também, da observância dos comportamentos dos líderes principais da empresa, aqueles que a iniciaram ou que são responsáveis pelo seu total funcionamento. A autoridade, de seu lado, é formalizada por meio do delineamento constante do organograma da empresa; portanto formal.

c) Centralização e descentralização

uma forma sumarizada, pode-se entender que centralização ocorre quando a tomada de decisão é efetivada nos níveis mais elevados da hierarquia organizacional, e a descentralização se materializa quando essa decisão deixa de ser tomada somente por um pequeno grupo do alto escalão e passa a ser disseminada pelos outros níveis hierárquicos.

As empresas descentralizadas são caracterizadas pela necessidade de um grau mais elevado de monitoramento sobre as decisões tomadas por seus gestores, até porque elas deixam de ser centralizadas por alguns deles e passam a ser tomadas por vários e em distintos níveis hierárquicos. Contudo, é interessante entender que a noção de descentralização não deve ser endossada a toda a organização, tampouco em todas as situações. (VECCHIO, 2006). Aí reside a importância de se analisarem o modelo de gestão que está suportando a empresa, a estrutura de controle que ela possui, a robustez do sistema de informações que está inserido em sua estrutura, entre outros fatores.

Descentralizar não significa que os administradores estejam se retirando do comando da empresa. Pelo contrário, isso pode ocorrer por existirem situações que requeiram que as decisões sejam descentralizadas, como forma de aumentar a eficácia. Por outro lado, isso implica maior necessidade de controle, pois fatos significantes passam a ser decididos por um grupo maior de pessoas, o que pode acarretar riscos operacionais.

Para Simon (1965), a eficiência em uma empresa aumenta quanto menos níveis hierárquicos existirem por meio dos quais um assunto deve transitar até a sua decisão final. A orientação do autor é para uma simplificação possível mediante a descentralização dessas decisões.

Vecchio (2006), ainda, contribuiu explanando as possíveis desvantagens associadas a estruturas descentralizadas. Para ele, se não há uma coordenação centralizada, a tendência é de os gestores focarem problemas e funções daquele momento, ignorando oportunidades para crescimento e inovação, assim como a divisão de recursos – estruturais, *staff*, facilidades – e de funções pode criar dificuldades para se controlar o percurso das atividades de cada um. Além disso, podem acontecer disputas e conflitos internos difíceis de serem resolvidos porque cada área opera com relativa independência. Disputas entre as áreas e decisões controladas inadequadamente também podem ser observadas.

Há, entretanto, autores, como os da linha de estratégia, que acreditam ser salutar a existência dessa disputa entre gestores e áreas, argumentando que a competição saudável contribui para o crescimento geral da empresa. Obviamente essa disputa precisa ser controlada por gestores ou pelo líder de um nível hierárquico superior, para que a competição saudável não se transforme em conflitos muitas vezes difíceis de serem administrados.

Nesse instante, fica claro que a questão primordial envolvida, quando se trata de centralização e descentralização, é a decisão. Ela é que dá o tom para o curso que a empresa tomará. Como afirmou Robbins (1978, p. 177), “a decisão é o cerne da ação administrativa”, e essa ação é o resultado de uma integração entre os elementos da organização: estruturais; humanos; informacionais, entre outros, que contribuem para que a empresa cumpra a sua missão.

Brousseau *et al.* (2006, p.55) agregaram a esse contexto explanando que o papel de todo gestor é tomar decisões, porém o modo como ele as toma modifica à medida que ele muda de nível hierárquico. Por exemplo, “em níveis mais elevados, o trabalho envolve decisões sobre que produtos ou serviços oferecer e como desenvolvê-los”, enquanto em níveis inferiores “sua função é levar o produto ao mercado”. A pesquisa realizada pelos autores indicou que gestores do alto escalão analisam e enfrentam problemas de uma forma bem diferente de colegas menos experientes, ou seja, a empresa deve atentar para essas peculiaridades quando resolve permear em sua estrutura a descentralização ou a centralização das decisões.

Como já abordado em seção anterior, o perfil do corpo de gestores da empresa é formado de acordo com as expectativas de seu líder principal. Esse líder adota um estilo de gestão e espera que as pessoas recrutadas possam aderir a ele a fim de a empresa toda ser orquestrada

no mesmo ritmo. Ressalte-se que cada gestor tem o seu próprio perfil para tomar decisões, mas em linhas gerais deve respeitar as diretrizes emanadas desse nível hierárquico, de liderança, mais elevado.

Quanto aos estilos de tomada de decisão, uma classificação interessante é a de Brousseau *et al.* (2006), que, por meio de seus estudos, indicaram os estilos: decidido; hierárquico; flexível e integrador. O decidido é um estilo de decisão direto, eficiente, ágil e firme; o hierárquico é altamente analítico e focado, espera que suas decisões, depois de tomadas, sejam definitivas e duradouras; o flexível preza a agilidade e a adaptabilidade, tomando decisões com rapidez para acompanhar o ritmo de situações imediatas, e o integrador oferece contornos mais amplos ao problema, tomando decisões que envolvem diversos cursos de ação que evoluem à proporção que as circunstâncias mudam.

Percebe-se que há vários estilos de tomada de decisões e que cada perfil de líder, geralmente, tende a se encaixar em alguma atividade empresarial que necessite dele. Se essa compatibilidade ocorrer, que seria o também já abordado compasso entre funções e responsabilidades, fica mais facilitado adotarem-se medidas mais descentralizadas na estrutura organizacional

d) Estilo de gestão

Um administrador pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro, ou seja, ser simultaneamente autoritário e consultivo, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados. (LIKERT, 1975). Nesse sentido, o autor, Likert, desenvolveu a teoria baseada nos princípios e nas práticas de administração dos dirigentes de empresas norte-americanas que obtiveram os melhores resultados quanto aos processos de eficiência, produtividade e, principalmente, aumento nos índices de satisfação dos membros das organizações.

A partir dos resultados obtidos, Likert (1975) classificou a administração das organizações em dois estilos: autoritário e participativo. O sistema autoritário desmembra-se em autoritário-forte e autoritário-benevolente, já o sistema participativo, como participativo-consultivo e participativo-grupal. A classificação dos sistemas de administração proposta por Likert pode ser visualizada no Quadro 6:

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO			
AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
Autoritário-forte	Autoritário-benevolente	Participativo-consultivo	Participativo-grupal
Sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente autoritário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Considerado o sistema mais duro e fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa de decisão.	Sistema administrativo autocrático, com atenuada variação, comparado ao sistema autoritário-forte, ou seja, é um sistema mais condescendente e menos rígido.	Trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.	É o sistema administrativo democrático por excelência, o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

Quadro 6 - Sistemas de administração de Rensis Likert

Fonte: Adaptado de Likert (1979, p. 258-268)

Ressalte-se que os padrões demonstrados no Quadro 6, segundo Likert (1979), não englobam todos os estilos gerenciais e, sim, um delineamento do padrão geral de administração. De fato, outras categorias podem ser aplicadas nesse sistema com vistas a chegar mais próximo do real estilo gerencial encontrado nas empresas. O autor considerou, também, a existência de diversas formas de organização, que permitem produzir diferentes administradores capazes de operar dentro desses estilos. Exemplificando: uma organização autoritária tende a desenvolver gerentes dependentes e com pouca liderança, enquanto as organizações participativas tendem a desenvolver gerentes socialmente maduros, eficientes, com iniciativa, abertos a opiniões do grupo e principalmente cumprindo o exercício de sua liderança. Saliente-se que, para a nova tendência de estrutura organizacional baseada no modelo participativo-grupal de organização, todas as decisões são tomadas em conjunto, analisadas sob o ponto de vista da organização mediante reuniões regulares entre o superior e os demais membros da organização.

O líder, nesse modelo de organização, exerce a função de ligação entre o seu grupo e toda a organização, representando de maneira efetiva as opiniões, as metas, os valores e as decisões de sua equipe. Seu papel, nesse cenário, é desenvolvido mediante eficientes processos de comunicação, conferindo-lhe maior informação e mais experiência na tomada de decisões, uma vez que sozinho não poderia coordenar. Os líderes podem desempenhar, também, papéis híbridos, voltados ora como líder no grupo de subordinados, ora como subordinado perante superiores.

e) **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional pode ser compreendida como aquela que representa o delineamento de todos os elementos da *organização*, sejam eles funções, responsabilidades, poder, autoridade, centralização, descentralização, posições hierárquicas etc..

Vários são os autores para quem a estrutura organizacional engloba a definição de tarefas, a departamentalização, a especialização, a padronização, a amplitude de controle, a autoridade, as relações hierárquicas, entre outros elementos que mostram o desenho da empresa, seja estrutural, seja aquele que permeia os recursos humanos. (EVAN, 1963; HAGE, 1965; PUGH *et al.*, 1968; LITTERER, 1970; ROBBINS, 1978; STONER; FREEMAN, 1985; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; DAFT, 2004).

Sob a perspectiva contingencial, abordada na seção primeira desse referencial, tem-se a classificação de Burns e Stalker (1977), que tipificaram a estrutura organizacional em orgânica e mecanicista. A primeira caracteriza-se pela especialização e padronização de tarefas, papéis delineados, hierarquia robusta, autoridade centralizada, organização informal simbolizada por poder e *status*, controle burocrático. Já a orgânica apresenta uma coordenação de equipes multifuncionais, mecanismos de integração mais elaborados, papéis complexos, remodelados continuamente para todas as tarefas, descentralização e autonomia, baseia-se na competência técnica dos gestores, tem poucos controles burocráticos.

Em suma, estruturas mecanicistas apresentam alto grau de especialização de tarefas, estruturas hierárquicas mais verticalizadas, centralização e formalização de controles, enquanto as orgânicas são mais horizontalizadas, com maior delegação de tarefas, grau mais baixo de especialização de tarefas e controles menos formais, tangenciando a informalidade.

Direcionando-se a outras perspectivas, Evan (1963), por seu turno, ofereceu, como forma de mensurar a estrutura hierárquica da empresa, três dimensões centrais, que consistiram em hierarquia das habilidades, hierarquia de recompensas e hierarquia de autoridade. Para cada dimensão, ele desenvolveu indicadores a serem aplicados empiricamente. Entre os indicadores estão: o tamanho e a idade da empresa; o grau de mecanização; a diversidade de produtos; o grau de competição da empresa no segmento em que atua; o nível de industrialização; o grau de cooperação nas relações entre os gestores; a ênfase na igualdade

como um valor cultural; o nível de produtividade; as taxas de crescimento e a lucratividade; o grau de crescimento de normas dentro da empresa; grau de comprometimento das pessoas com as metas estabelecidas pela empresa.

Percebe-se que o dimensionamento oferecido por Evan abrange as já mencionadas relações estruturais e humanas que ocorrem dentro de uma empresa, e são justamente elas que formam a estrutura organizacional. Repare-se que dentro de cada dimensão se pode visualizar os elementos discutidos por outros autores. Por exemplo, a dimensão da hierarquia das habilidades pode envolver o desenho dos aspectos tais como pessoas alocadas em funções compatíveis com suas habilidades, enquanto a hierarquia de recompensas pode englobar o dos aspectos relativos às responsabilidades que cada um tem sobre a realização de suas funções. Já a hierarquia de autoridade está envolta com todos os aspectos referentes às questões de poder, autoridade, centralização e descentralização.

Hage (1965) não afastou a sua visão dessas hierarquias propagadas por Evan. Em seu artigo, ele discutiu a teoria axiomática das organizações, explorando variáveis que compõem os tipos organizacionais. Há duas classificações plausíveis para tais variáveis: a dos fins e a dos meios. As pertinentes aos meios dizem respeito à especialização, na qual a empresa é medida por número de especialidades ocupacionais e extensão de treinamento exigido para cada uma; à centralização, ou como abordado por Evan (1963) hierarquia de autoridade, em que se mede a empresa por meio da proporção de participação de cada gestor na tomada de decisões e o número de áreas pelas quais eles são responsáveis; à formalização ou padronização, medida por meio da proporção de tarefas codificadas e a taxa de variação tolerada dentro das regras que definem essas tarefas, e, por fim, à estratificação, mensurada pela determinação das variações e normas ao redor das tarefas e das recompensas aos gestores. (HAGE, 1965).

Em relação aos fins organizacionais, o tipo ou estrutura pode ser analisado sob o prisma da flexibilidade ou adaptabilidade, no qual a empresa é medida por meio do número de novos programas de trabalho e técnicas adotadas, taxas de mudança; da produção, em que a empresa é medida pelo número de unidades produzidas (eficácia) e pela sua taxa de aumento anual; da eficiência, ou custo, usando-se a quantidade em valores monetários consumida para produzir cada unidade e a quantidade de recursos ociosos, e da satisfação no trabalho, que se mede por meio da atitude padrão das pessoas e pelo *turn-over* na empresa. (HAGE, 1965).

O referido autor concluiu que a teoria, também formada pelas variáveis supracitadas, oferece base para as empresas melhorarem os seus desempenhos, pois, por exemplo, se a eficiência ótima é desejada, então, a teoria sugere o aumento da formalização de regras; assim como se o desejado é a máxima satisfação das pessoas no trabalho, sugere-se a diminuição da estratificação de recompensas, ou seja, para cada necessidade da empresa podem-se adotar medidas distintas analisando-a sob a ótica das variáveis componentes da estrutura geral, propostas por Hage.

Pugh *et al.* (1968) mostraram a aplicabilidade dessas variáveis tratadas por Hage, a que chamaram de dimensões. O estudo foi aplicado em 46 empresas, totalizando 250 gestores entrevistados, utilizando-se seis dimensões: especialização; padronização; formalização; centralização; configuração e flexibilidade. Após a aplicação dos testes, todas as dimensões se mostraram correlacionadas, sendo que dentro delas alguns componentes foram destacados como mais frequentemente presentes, tais como: concentração de autoridade; estruturação de atividades; controle de fluxo de trabalho e o tamanho do componente relacionado ao suporte das atividades.

Tanto o estudo aplicado quanto a teoria explorada pelos autores convergem no sentido de mostrar que os elementos da estrutura organizacional, independentemente das distintas classificações e denominações, necessitam estar interligados e, geralmente, aderem às linhas tradicionais da estrutura organizacional a qual gira em torno das questões de autoridade, centralização, formalização, responsabilidades, entre outros elementos já explanados nessa seção.

Seguindo a linha de raciocínio de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988), a estrutura organizacional engloba a definição de tarefas, departamentalização, amplitude de controle e autoridade.

As tarefas fazem parte de um processo de divisão de trabalho, que tende a delimitar o número de atividades exercidas por cada funcionário na empresa. A definição da amplitude e profundidade das tarefas demanda análise sobre a divisão delas em atividades sucessivamente menores. A esse processo denomina-se de departamentalização. Daí é que são definidas as junções de atividades e divisões por produto, por área, por território etc., analisando-se sempre o número de atividades, as compatibilidades entre elas e as respectivas

responsabilidades das pessoas que as executarão. (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988).

Segundo esses mesmos autores, Gibson, Ivancevich e Donnelly, a descentralização ocorrida na empresa pode produzir um clima competitivo entre os gestores, visto que cada um é motivado a contribuir por estar sendo comparado aos seus colegas no tocante aos resultados planejados *versus* aos que de fato alcançaram. Os gerentes podem exercitar mais a própria autonomia e isso satisfaz o desejo de participar da solução de problemas, podendo-se aumentar o desempenho em suas funções.

Em relação à formalização ou organização formal, consiste no processo de registrar e controlar, sob o conhecimento de todos os funcionários, as definições e descrição de tarefas, a alocação de funções especializadas em diversas divisões, as responsabilidades entre os gestores de distintos níveis hierárquicos, a amplitude de níveis hierárquicos, a missão, as metas e os objetivos, as práticas e políticas operacionais, as práticas e políticas pessoais, as medidas no nível de eficiência e de produção, o que acaba sendo considerado um modelo burocrático no qual se definem as características organizacionais condutoras de uma organização lógica. (BLAU, 1970; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; DAFT, 2005).

Os estudos organizacionais eram tratados somente como formais, princípio decorrente do modelo de burocracia de Weber, no entanto passou-se a estudar o aspecto informal por talvez ser tão ou mais importante do que o formal em uma empresa, haja vista o seu poder promissor de veiculação de informações e de formação da cultura dos grupos. A organização formal se resume em escritas, regras, padrões etc., ao passo que o informal, segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) pode ser visto por meio da cultura organizacional, sucessora de um processo psicossociológico e de conduta ocorrido entre as pessoas na empresa. Entre os componentes mais notáveis da organização informal estão o poder emergente e os padrões de influência; visões pessoais sobre a empresa; padrões de relacionamento interpessoal e entre grupos; percepções do papel individual e orientações de valor; sentimentos, necessidades e desejos emocionais; relacionamento afetivo entre gerentes e subordinados; medidas de nível de satisfação e desenvolvimento, entre outros.

A representação dessas relações funcionais, estruturais e humanas, expressadas por meio de dimensões, elementos e variáveis, dependendo da linha adotada pelo respectivo autor, pode ser visualizada por meio do que Daft (2005, p. 222) denominou de organograma. O organograma é, segundo esse autor, “o conjunto de tarefas formais e de relacionamentos formais de comando que proporciona a estrutura para o controle vertical da organização”.

A par dos aspectos relacionados à *organização* da empresa e suas peculiaridades, passa-se a tratar, a seguir, do processo administrativo, em que as definições e os delineamentos acerca de funções e responsabilidades, poder e autoridade, centralização e descentralização e estrutura organizacional, tomam a forma de ação administrativa.

2.3.4.2 Processo administrativo

O processo administrativo pode ser compreendido como o conjunto de ações necessárias para se administrar um negócio. É, em concordância com Robbins (1978), um processo de funções que envolve o planejamento, a organização, a liderança e a avaliação, enquanto para Simon (1965, p.10), processos administrativos nada mais são do que processos decisórios, nos quais se estabelecem métodos para a rotina e a operacionalização das decisões tomadas, ou seja, “se a tarefa do grupo consiste em construir um barco, começa-se pela preparação do desenho do mesmo, o qual, uma vez aprovado pela organização, passa a limitar e guiar as atividades das pessoas que efetivamente constroem esse barco”.

Note-se que, para Robbins, o processo administrativo engloba, também, a organização, porém para este estudo considerou-se a tarefa de organizar como primordial para, então, iniciarem-se os demais processos operacionais e gerenciais. Esse processo é também conhecido no meio literário como processo de gestão ou o processo de gerir a organização por meio do estabelecimento de diretrizes de planejamento e de sua execução, do controle e da avaliação dos resultados alcançados. Essa seção tem o objetivo de especificar cada um deles, em sua forma conhecida, conforme explanar-se-á: planejamento; execução; controle e *feedback*.

Veja-se o desenho geral, na Figura 12:

Figura 12 - Processo administrativo

a) Planejamento

O planejamento empresarial desenvolveu-se em meio a distintos estágios históricos. Para Gehrking (1997), o primeiro estágio pode ser representado pela produção em massa, no início do século XX; o segundo espelha o marketing, ocorrido até a metade do século XX, passando a dar ênfase ao ambiente externo, e, após esse, surgiu o terceiro estágio, representado pelo recurso informação, tão e talvez mais necessário e valorizado para o processo de planejamento e tomada de decisões do que os anteriores.

O planejamento consiste em um processo que envolve o estabelecimento dos objetivos da empresa a serem alcançados pelos seus gestores e a forma por meio da qual eles serão atingidos, isto é, “é a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”. (ROBBINS, 1978, p. 35). Envolve decisões que, se tomadas adequadamente e executadas de modo apropriado, podem aumentar a possibilidade de se obter um resultado favorável para a empresa. (ACKOFF, 1970).

Para Ackoff (1970), a necessidade de planejar advém do fato de que a situação desejada pela empresa só será alcançada caso alguma ação seja tomada, ou seja, o curso natural dos acontecimentos, sem a interferência dos gestores, não produzirá o estado futuro desejado, sendo necessárias decisões sobre o que e como fazer antes que se requeira uma ação.

Uma outra definição é a de Ewing (1968) para quem o planejamento consiste em um método de orientar os gestores a fim de que as suas decisões e ações afetem o futuro da empresa de uma forma coerente e racional, e da forma projetada pela alta administração. Também em consonância com a opinião desse autor, constatou-se que muitas variações ao redor do tema planejamento podem ser contempladas na literatura, tais como: estratégico; tático; operacional; de longo prazo; de médio prazo; de curto prazo.

Uma empresa necessita elaborar um planejamento a fim de evitar a estagnação e projetar a sua expansão no segmento em que atua, pois se não planejar possivelmente não saberá a direção certa a seguir. Nesse sentido, pode guiar-se por alguns passos genéricos em busca de um planejamento para as suas atividades, os quais foram sugeridos por Argenti (1969), tais como: determinar os objetivos da empresa; estabelecer metas; preparar um prognóstico que pode ser na forma de orçamento; visualizar os seus prováveis erros; calcular as lacunas no planejamento; projetar acerca de tarefas, restrições e meios para realizar essas tarefas e resolver possíveis pontos restritivos, e, por fim, desenhar o plano a ser executado. (ARGENTI, 1969).

Como visto em seção precedente, Guerreiro (1989) constatou, por meio da observação de várias empresas, que o planejamento formal deve ser uma das definições a serem incorporadas no modelo de gestão de qualquer empresa. Isto posto, abordam-se, a seguir, os tipos de planejamento.

O planejamento pode ser classificado em duas etapas: estratégico e operacional, mais comumente vistas na literatura:

- i) **planejamento estratégico:** é a análise do ambiente externo à empresa buscando-se determinar oportunidades e ameaças para o negócio. Abrange, também, a análise do ambiente interno, na qual se buscam identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa em relação a seus concorrentes, que possam ser inibidores ou estimuladores para o

proveito de oportunidades ou atenuantes de ameaças ambientais externas observadas. O fruto dessa análise é a escolha de diretrizes estratégicas que possibilitem a criação de objetivos a serem alcançados pela organização, cujas características são qualitativas; e

- ii) **planejamento operacional:** com base nas diretrizes estratégicas, elabora-se o plano operacional de curto, médio e longo prazo, no qual são detalhadas as ações e as metas quantitativas que levem aos resultados desejados. Tais metas têm características monetárias e não monetárias e se constituem nos padrões usados para a avaliação do desempenho da empresa e de seus gestores.

2.3.4.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste em um meio sistemático do qual as empresas se utilizam para se harmonizarem com o seu ambiente e, com isso, aumentarem as suas longevidades, almejando resultados econômicos satisfatórios. Isso ocorre por meio das adaptações das empresas às condições ambientais que as cercam em um dado momento, e àquelas que, potencialmente, poderão ocorrer no futuro.

O planejamento estratégico pode ser entendido como a forma segundo a qual a empresa se organiza para fazer face às situações ambientais favoráveis ou desfavoráveis, presentes ou potenciais, que podem afetar a sua continuidade. Em outras palavras, é uma metodologia que visa às reflexões constantes sobre as situações externas e internas inerentes ao negócio, e que podem afetá-lo de forma positiva ou negativamente.

Esse tema começou a ser estudado, discutido e, empiricamente aplicado em meados da década de 1960. Sua popularização, no meio acadêmico e empresarial, deu-se a partir de pesquisas pioneiras realizadas, principalmente, por autores consagrados, tais como: K. Andrews; I. Ansoff; R. Ackoff; H. Mintzberg; P. Lorange; G. Steiner, entre outros contribuidores.

Muitas são as tendências entre os autores sobre a forma como o planejamento deveria ser realizado. Nesse sentido, Mintzberg (2004) tomou a iniciativa de classificar essas tendências para melhor organizar o pensamento daqueles que estudam esse assunto, e isso se deu por

meio da apresentação pelo autor daquilo que ele denominou de *escolas do planejamento estratégico*, quais sejam:

- 1) **Escola do *design* de administração estratégica:** está calcada nos quatro elementos do modelo SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*, técnica aplicada para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, que poderiam ser fatores restritivos para que ela se adapte ou aproveite as ameaças e oportunidades detectadas a partir da análise do ambiente no qual ela opera.
- 2) **Modelo de Porter:** baseia-se, pela definição do autor, em cinco forças ambientais que devem ser observadas cuidadosamente, dadas as suas capacidades de auxiliarem a gestão da empresa na previsão de situações que a coloquem em risco ou que possam levá-la a obter vantagem competitiva em relação aos seus competidores. Essas forças envolvem as ameaças de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, os produtos e serviços substitutos, o poder de negociação de clientes e rivalidade. (PORTER, 1999). Saliente-se que esse assunto foi tratado na seção inicial desse referencial, procurando demonstrar que tais forças são utilizadas para analisar o ambiente empresarial e variáveis inerentes.
- 3) **Escola de planejamento:** é, basicamente, uma repetição das características da escola do *design*, tendo como diferencial o grau de formalização do processo de formulação da estratégia e, por consequência, do planejamento estratégico. Essa escola teve como marco inicial a obra *Corporate strategy*, de Igor Ansoff.
- 4) **Escola empreendedora:** compreende os autores que defendem a centralização da formulação da estratégia no alto comando da organização, isto é, concentra a estratégia em um único líder.
- 5) **Escola do aprendizado:** foi fundamentada na obra “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira”, de Charles Lindblom, que preconizou o fato de as pessoas compreenderem as estratégias a serem adotadas ao longo do tempo. Essa escola, particularmente, encontra respaldo na obra “*The rise and fall of the Strategic planning*”, de Mintzberg (1994).

- 6) **Escola de cultura:** relaciona-se à influência da cultura organizacional, tanto na formação quanto na implementação das estratégias, no planejamento desenvolvido na empresa, de acordo com Mintzberg (2004). Note-se que, de acordo com esse raciocínio, a cultura organizacional pode influenciar a escolha e a implementação das estratégias adotadas pela empresa, tendo em vista a possível presença de resistência por parte das pessoas, caso o processo não seja participativo.

Outras definições e classificações sobre escolas de planejamento, inclusive acerca dos métodos utilizados para a formulação da estratégia e a sua implementação, podem ser apreciadas na literatura específica sobre o tema planejamento estratégico. Todavia, para efeito do alcance dos objetivos desta pesquisa em particular, esse aspecto não será explorado, pois interessa, de fato, entender a influência do modelo de gestão na escolha das estratégias, ou melhor, na forma como esse processo se desenvolve dentro da empresa, no que concerne ao grau de participação dos profissionais que, de alguma forma, contribuem para o êxito ou não da estratégia escolhida e aprovada pela alta administração. A respeito disso, discorre-se na seção a seguir apresentada acerca das tipificações de planejamento estratégico.

2.3.4.2.2 Os tipos de planejamento estratégico

Note-se que não há total unanimidade sobre qual o nível hierárquico de pessoas que devem participar do processo de elaboração da estratégia, o que pode ser explicado devido ao fato de que cada empresa tem o seu próprio modelo de gestão. Há, sim, razoável convicção de que, para efeito de materializar o planejamento estratégico, dada a dependência de informações sobre as operações passadas da empresa, e de seu mercado, vários gestores devem ser acionados para possibilitar a elaboração do plano decorrente. Entretanto, essa pode ser uma participação passiva e não aquela que poderia interferir na estratégia adotada pela empresa. Assim, convém, para efeito desta pesquisa, entender-se em que nível se dá a participação do corpo gerencial da empresa na escolha e na implementação da estratégia que ela adota, bem como se tal processo de escolha e implementação é formalizado ou não.

a) Processo formalizado de planejamento

Há correntes da literatura, como, por exemplo, Ansoff (1965) e Kaplan e Norton (1997) que defendem a tese de que a estratégia deve ser o produto de uma reflexão unicamente da alta administração da empresa. Esses autores, certamente, consubstanciam suas opiniões na realidade de que aqueles que têm a verdadeira responsabilidade pelo futuro da empresa são executivos inteiramente comprometidos com os seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

Não há como deixar de levar em conta as opiniões de autores consagrados, como os citados, sobre esse assunto. Contudo, o que enriquece a Ciência de um modo geral são justamente as diferenças de opiniões entre estudiosos, que devem ser cuidadosamente consideradas sob a perspectiva de um universo amplo, no qual tudo pode ser possível. Assim, em algumas circunstâncias, o planejamento estratégico formalizado pode ser o caminho mais recomendável para a empresa, dependendo da situação em que ela esteja e, principalmente, de seu modelo de gestão. Saliente-se que a formalização ou não desse processo, não elimina a sua importância.

Aqui se retomam os estudos de Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch, expostos na seção de ambiente organizacional deste trabalho, para quem quando o ambiente é estável e relativamente certo, as empresas com estruturas formalizadas e padronizadas são mais eficazes, enquanto, em um ambiente mais dinâmico e incerto, as organizações com estruturas mais flexíveis se sobressaem, em termos de eficácia. Isso parece mostrar que não é diferente em se tratando de planejamento, ou seja, dependendo da necessidade e do modelo da empresa, o planejamento poderia ser mais ou menos formalizado.

b) Processo não formalizado de planejamento estratégico

Em administração de empresas, a formalização ou não de certos processos, como o planejamento estratégico, pode não ser vista como negativa. Dependendo do modelo de gestão da empresa, esses processos podem ser executados de forma satisfatória sem que precisem ser formalizados.

No caso do planejamento estratégico, não são raras as situações em que o líder da empresa reúna os seus *key people* e lhes dê orientações sobre as diretrizes a serem seguidas a curto,

médio e longo prazo, de forma totalmente não formalizada. Sob essa perspectiva, há vantagens e desvantagens na não formalização desse procedimento, não exploradas neste texto por não ser o foco do estudo, que são amplamente defendidas por autores, entre os quais Mintzberg (1994), Wilson (1986), Liedtka (1998), Gehrking (1997), entre outros.

Este estudo não enfatiza, ou defende, um ou outro método. Em lugar disso, procura investigar se o planejamento pode interferir no desempenho da empresa, sabendo-se que ele depende, fundamentalmente, de seu modelo de gestão, independentemente do fato de ele ser formado a partir das crenças e valores dos empreendedores originais da empresa e da possível interferência que ele possa ter no comportamento das variáveis do ambiente.

2.3.4.2.3 Planejamento operacional

O segundo elemento do planejamento, o operacional, é visto como produto ou consequência do planejamento estratégico e, segundo Roehl-Anderson e Bragg (1996), caracteriza-se por definir os objetivos operacionais e os meios necessários para se implementarem ações que levem à consecução de tais objetivos, simulando-se resultados para a escolha da melhor alternativa de curso de ação e traduzindo-se os atributos qualitativos do planejamento estratégico em objetivos quantificados.

Dessa forma, o planejamento operacional pode ser considerado como a tradução e a quantificação daquilo que foi definido no planejamento estratégico. Nesse estágio, ocorre o detalhamento das ações e dos resultados esperados de cada atividade operacional da empresa, por meio do qual se procura assegurar a uniformidade entre os objetivos das áreas e aqueles traçados pela administração para a empresa como um todo. Torna-se uma das partes principais do controle gerencial, visto que, além dos aspectos mencionados, instiga os gestores à reflexão sobre os resultados esperados, contrapostos ao consumo de recursos (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000) requeridos para sua obtenção.

O planejamento operacional abrange períodos de longo, médio e curto prazo. Cada um desses envolve um determinado grau de detalhamento das operações. Quanto mais curto for o período abrangido, mais detalhados devem ser os planos de ações e as demonstrações financeiras projetadas que eles devem proporcionar.

Quanto aos prazos nos quais se desdobra o planejamento operacional, o fator que os determinará consiste no grau de visibilidade que a empresa tem acerca do ambiente em que ela opera. Se o nível de turbulência ambiental for elevado, de muito pouca valia seriam os planos abrangendo longos períodos, isso porque parece inócuo se planejar quando não se pode prever com razoável precisão o que pode ocorrer no futuro. Por essa razão, quanto mais longo for o período, mais sintético deve ser o plano e vice-versa.

Apesar disso, é comum, no meio empresarial, que o plano de longo prazo abranja um período igual ou superior a cinco anos, enquanto o de curto prazo, normalmente, cobre um período de um ano. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). De qualquer forma, o grau de visibilidade que a administração da empresa tem sobre as variáveis no entorno do negócio pode dificultar a adoção de planos de prazos muito longos. Talvez por essa razão as empresas priorizem planejamentos mais curtos, os chamados orçamentos empresariais.

O orçamento consiste na parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, iniciado a partir da realização do planejamento estratégico, quando são reavaliadas a missão e a visão da empresa e estabelecidos os seus objetivos. As características que envolvem esse processo também são decorrentes do modelo de gestão da empresa. Considerando-se esse fator, não apenas o processo de planejamento como um todo pode ser diferente entre as empresas, mas também o próprio formato de orçamento é afetado pelo mencionado modelo. Entretanto, essa influência pode ser uma decorrência não apenas do modelo de gestão, mas, ainda, das próprias características do negócio.

Dessa forma, não é raro se encontrarem modelos orçamentários tratados de forma distinta, tanto por autores que retratam esse tema quanto também no próprio meio empresarial. Resguardando-se a inevitável influência que tem o modelo de gestão no formato do orçamento adotado pela administração, é relevante que aquele que for o adotado pela empresa se constitua realmente em um instrumento eficaz de gestão.

a) Execução

A execução do plano de negócios da empresa, a implementação da sua estratégia, é um dos mais sensíveis pontos assinalados pela literatura, posto que de nada adiantaria planejar se não houvessem cuidados específicos na operacionalização desse plano. (ACKOFF, 1970).

Executar um plano de negócios significa dinamizar o processo administrativo, momento no qual as ações dos gestores são tomadas para fins da efetivação do planejamento. O êxito do processo de execução caracteriza-se, primeiramente, como um desafio para qualquer gestor, pois ele necessita alcançar as metas preestabelecidas visto que o seu desempenho é avaliado com base nelas. Em segundo lugar, terá êxito se a estratégia que está sendo executada tiver sido adequadamente formulada, haja vista que “a execução realmente começa com uma boa estratégia”, uma estratégia inadequada resulta em uma execução deficiente. (HREBINIAK, 2005, p. 83).

Nesse processo se tomam decisões constantemente. Por isso, o modelo de gestão ganha relevo, pois tomar decisões implica autonomia e essa, por sua vez, ocorre dependendo das diretrizes empresariais, como já visto em seções precedentes. A empresa pode centralizar as decisões ou pode descentralizá-las e isso influencia, sobremaneira, o desempenho e a dinamicidade nas ações de cada gestor dentro de sua área de responsabilidade. Por exemplo, se o gestor da área de compras tiver como incumbência consultar o seu superior hierárquico antes e sempre que precisar tomar uma decisão em sua área, possivelmente o processo de execução do plano se tornará mais lento e poderá sofrer viés, pois nem sempre esse superior hierárquico tem o conhecimento necessário daquela determinada área para opinar ou decidir sobre suas operações peculiares.

Também, destaque-se a importância que tem a divulgação e o detalhamento dos planos aos gestores para que conheçam exatamente o que a empresa espera deles, bem como as etapas planejadas, cronogramas estabelecidos e demais rituais a serem seguidos em respeito aos planos diretores formados, decorrentes, como já referido anteriormente, das crenças, valores, expectativas etc., dos líderes principais do empreendimento. Nessa fase, de participação dos planos aos gestores, é que se pode visualizar se a empresa segue uma linha participativa ou não e em que grau tal participação é exequível.

b) Controle e *feedback*

É inútil planejar se não ocorrer controle sobre a execução do planejamento. É nessa fase que os resultados realizados e alcançados são cotejados com aqueles esperados, possibilitando-se a identificação de desvios e suas causas, e das possíveis correções, eventualmente necessárias.

Também Ackoff (1970) realçou, entre as etapas do processo administrativo, a etapa de controle como sendo o conjunto de tarefas relacionadas à reunião de informações sobre o real desempenho dos gestores; à comparação desse desempenho com aquele que foi previsto; à identificação das decisões ineficientes e à correção dos procedimentos que as geraram e de suas possíveis consequências.

Portanto, a fase de controle busca aferir os resultados alcançados diante dos objetivos preestabelecidos, fazendo com que, junto com a avaliação dos resultados, possa ser avaliado o desempenho dos gestores responsáveis por cada atividade. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; OLIVEIRA, 1999). É, possivelmente, a etapa mais crítica do processo de gestão, podendo proporcionar à empresa informações que permitam aos gestores conhecerem os detalhes sobre suas ações e corrigirem eventuais efeitos negativos que elas possam trazer ao resultado da organização, considerando-se aquilo que foi planejado. Esse procedimento é tratado pela literatura sobre o tema como *feedback*.

O *feedback* oferecido aos gestores sobre seus desempenhos torna-se essencial pois reforça ou encoraja esses gestores a optarem por um caminho eficaz de trabalho; redireciona um conhecimento ou chama a atenção para a produtividade em suas ações; pode melhorar a *performance* dos gestores e da empresa como um todo; contribui para o aprendizado e desenvolvimento de cada um dos participantes do processo; melhora o relacionamento da equipe, mostrando quão relevante é a interação do grupo. Nesse processo, cada um mostra o trabalho feito e é recompensado por isso. (POCKET MENTOR, 2006).

Em concordância com Pocket Mentor (2006), Folkman (2006), após 30 anos de estudos baseados na experiência em ajudar organizações a desenharem processos de *feedback*, inferiu que o *feedback* aborda a importância da visão distinta sobre o mesmo problema ou fato, ou seja, mais pessoas conseguem solucionar ou enxergar um mesmo problema de várias formas, sendo esse um processo totalmente construtivo. A partir de uma crítica recebida, o gestor, para integrar a execução de suas atividades com os planos traçados pela organização, necessita mudar o seu comportamento, caso esse esteja sendo negativo para o alcance do objetivo macro.

O *feedback*, desse modo, pode contribuir inclusive para a formação e/ou a reformatação da cultura da empresa, pois possibilita que as pessoas percebam as suas atitudes, as consequências de suas decisões e de seus comportamentos, expressos por meio de seus desempenhos. A cultura organizacional pode permitir um adequado mecanismo de *feedback*, em que a equipe possa se reunir, emitir e receber críticas, modelar e construir mudanças no sentido de corrigir possíveis falhas ou distorções entre plano e execução, e que facilite e propicie uma contínua avaliação de desempenho operacional, econômico, de gestores, das áreas e global da empresa.

2.3.4.3 Tecnologia e sistemas de informações

No tocante a esse elemento do modelo de gestão – tecnologia e sistemas de informações – a perspectiva de uma contínua e dinâmica mudança tecnológica pode oferecer oportunidades de negócio para a empresa, ao mesmo tempo em que pode ameaçar suas atividades, pois uma tecnologia nova desencadeia forças que provocam mudanças nos valores dos consumidores de bens e serviços que ela produz. Tais forças podem, portanto, ser benéficas ou não para o negócio. (STEINER; MINER, 1981). Assim, as variáveis em torno da tecnologia e dos sistemas que ela apoia sustentam as atividades de uma empresa e podem interferir significativamente na sua forma de atuação, como já apregoava Woodward, (1965) e, por consequência, no nível requerido de qualidade das decisões tomadas pelos seus gestores, o que implica na necessidade de disponibilização de informações acuradas e oportunas que os alimentem durante o processo decorrente.

Assim, desenvolve-se essa seção enfocando os sistemas, a tecnologia e o recurso informação, tendo em vista que a melhor comunicação de informações entre os usuários e as áreas possibilita aos administradores coordenarem suas decisões de forma mais eficaz e sistêmica melhorando o desempenho global da organização. (ACKOFF, 1970). Veja-se, a seguir, um esquema geral esboçado na Figura 13.

Figura 13 – Tecnologia e sistemas de informações

a) Informação e sua comunicação

Glautier e Underdown (1976) afirmaram que a informação tem como um de seus méritos propiciar à empresa condições para que seus gestores tomem decisões apropriadas, mediante combinação e uso eficiente de outros recursos, tais como os humanos, os tecnológicos e os físicos, que compõem a sua estrutura.

O raciocínio dos citados autores é corroborado por McGee e Prusak (1994), para quem a informação se apresenta como um recurso saliente, decorrente de seu potencial em influenciar as relações e as decisões tomadas pelos gestores. Segundo eles, a informação pode ser considerada um recurso estratégico que permite a análise sistêmica dos planos traçados pela administração e o monitoramento do uso dos recursos necessários para suas execuções, bem como viabiliza o constante *feedback* aos gestores sobre os seus desempenhos em face do que a empresa espera deles.

Nessa direção, Murdick e Ross (1975) defenderam que o valor da informação depende de seu potencial em influenciar uma decisão, ou seja, deve conduzir a resultados diferentes e mais otimizados do que aqueles que seriam obtidos sem o seu uso. Tendo isso em vista, o recurso informação torna-se um dos principais elementos no processo decisório ao possuir os atributos capazes de modificarem os conhecimentos que se tem sobre o ambiente, atenuando as incertezas e proporcionando condições para uma maior precisão nas decisões.

Esse entendimento é perceptível, também, em Moscové, Simkin e Bagranoff (2002), os quais advogam que o nível de êxito nas atividades da empresa depende da forma como seus gestores gerenciam e usam as informações. Aqui, visualiza-se a relevância das pessoas e de suas relações, pois são elas que usam e comunicam as informações disponibilizadas pelos sistemas.

Guerreiro (1989), por seu turno, aludiu que a qualidade das decisões tomadas pelos gestores é dependente da qualidade das informações disponibilizadas e, nessa linha, relevante se faz a informação ser dotada de qualidade, visto ser esse atributo imprescindível à realização das funções inerentes às áreas organizacionais e ao processo decisório quando respeita algumas exigências, como disponibilização e comunicação.

A informação disponibilizada ao usuário sofre um processo de transformação em que dados são inseridos em um sistema e processados para, ao final, resultarem em informações específicas, comunicadas aos seus consumidores. É a partir disso que se destacam alguns aspectos conceituais de sistemas de informações, na seção seguinte.

b) Sistema de informações

O sistema de informações pode ser entendido como um conjunto integrado de informações, cujo propósito consiste em apoiar as operações e funções de gestão de uma empresa e de propiciar a análise de situações que a cercam, ou seja, visa a facilitar a captação dos eventos que ocorrem, gerar relatórios e, com isso, possibilitar a orientação do processo administrativo em todas as suas fases. (DAVIS; OLSON, 1985). O sistema tem o objetivo de promover a geração de informações relevantes, confiáveis e que estejam disponíveis aos gestores no tempo e formato adequados e, para cumprirem com sua finalidade, contam com o apoio das ferramentas de tecnologia da informação, voltadas à ampliação de sua utilidade, que serão tratadas na seção posterior.

Um sistema de informações reúne uma série de componentes inter-relacionados que coletam e transformam os dados e possibilitam a distribuição das informações, que são o seu produto (STAIR, 1998; ROSS, 1970), por intermédio de relatórios formatados. Por meio desse

produto, se torna possível formar um mecanismo de *feedback* aos gestores sobre as execuções dos planos.

As execuções dos planos, bem como os respectivos controles de seus resultados, tornam-se factíveis e facilitados por meio dos sistemas de informações. Atualmente não é possível que as empresas não valorizem tais sistemas, haja vista que eles possibilitam que as atividades sejam realizadas de forma mais rápida e facilitada, podendo, em última análise, contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. (CORNACHIONE JR., 2001).

Quanto a uma possível classificação para sistemas, O'Brien (2004) os segregou em dois grupos inter-relacionados: sistema de apoio às operações e sistema de apoio gerencial. O primeiro processa dados gerados pelas operações realizadas na organização, isto é, referentes ao processamento de transações, aos processos industriais e à colaboração entre equipes e grupos de trabalho. O segundo fornece informações necessárias para a eficaz tomada de decisão, classificando-se em: Sistema de Informação Gerencial (SIG), baseado em relatórios padronizados para os gerentes; Sistema de Apoio à Decisão (SAD), estritamente ligado ao apoio interativo à decisão e Sistema de Informações Executivas (SIE), o qual apresenta informações elaboradas especificamente para os executivos.

Em suma, a função de um sistema de informações, planejado adequadamente, é interpretada como uma importante contribuição para a eficácia operacional e gerencial e se apresenta como um elemento vital para o desenvolvimento de produtos e serviços que propiciam à empresa uma vantagem estratégica no mercado. (O'BRIEN, 2004).

c) Tecnologia

Para atender às necessidades informacionais dos usuários, não se podem desconsiderar a tecnologia e os seus respectivos recursos na utilização de sistemas de informações e na consequente geração e transmissão do recurso informação. (REZENDE; ABREU, 2003). A mencionada tecnologia pode auxiliar a empresa a melhorar a eficiência de seus processos, a tomada de decisões de seus gestores e, com isso, fortalecer uma posição competitiva em seu mercado. (O'BRIEN, 2004).

A tecnologia da informação (TI) e suas ferramentas consistem em um fator proeminente na geração e utilização do recurso informação, que, contudo precisa ser adequadamente comunicado quanto a seu formato e no momento em que é requerido pelos usuários nele interessados. (McGEE; PRUSAK, 1994). Assim, para que a informação seja útil aos tomadores de decisão, é necessário que sua apresentação ocorra de tal forma que esses usuários possam obtê-la e com ela satisfazerem as necessidades específicas requeridas em suas atividades.

Dada a sua ascensão e relevância para as organizações, é importante ressaltar, conforme Keen (1993), entre outros autores, como Luftman, Lewis e Oldach (1993), que o conceito de tecnologia da informação é mais abrangente do que os sistemas de informações ou conjunto de *hardware* e *software*, ou seja, a TI envolve, além dos referidos sistemas, também os aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Isso porque a implementação e a comunicação da informação dependem necessariamente das pessoas que compõem a estrutura da empresa, bem como das diretrizes estabelecidas para a execução de suas atividades.

Dessa forma, pode-se compreender que a tecnologia da informação consiste em um conjunto de recursos disponibilizados para apoiar os sistemas existentes na organização e a geração e o uso das informações. Cruz (1998) asseverou que pode ser todo dispositivo com capacidade para tratar dados, gerando informações sistêmicas ou específicas, que visem a atender às necessidades naquele momento.

Partindo do raciocínio de que a TI existe para flexibilizar e tornar dinâmicos os sistemas existentes e auxiliar na veiculação da informação entre os usuários que dela necessitam para realizar suas atividades, ela pode contar com recursos tais como *Business Intelligence* (BI), que se apresenta como uma evolução dos sistemas informacionais e permite ao usuário que ele formate a informação de acordo com as suas necessidades, antecipando tendências, simulando cenários, fazendo comparações e previsões, transformando dados em informações com o intuito de controlar todas as atividades empresariais. (BARBIERI, 2001).

Voltando-se a atenção para o início da seção Modelo de Gestão, traz-se a ideia já exposta de Guerreiro (1989), para quem a tecnologia e os sistemas de informações são fundamentais para o processo decisório da empresa. Portanto, o modelo de gestão da empresa deve formalizá-los

e torná-los integradores de processos, áreas e pessoas. Essas últimas ganham destaque no próximo item do trabalho.

2.3.4.4 Relacionamento humano

As pessoas formam o subsistema social da empresa, conforme tratado na primeira seção desse referencial teórico. Elas representam indivíduos ou grupos e são elementos-chave do comportamento organizacional, largamente tratado na seção de cultura neste trabalho. Destaque-se esse elemento do modelo de gestão, pois as pessoas estão à frente dos demais elementos, visto serem elas que integram, desenvolvem e viabilizam o consumo dos recursos não humanos da empresa.

A *organização*, representada pela estrutura organizacional, define os relacionamentos formais entre as pessoas dentro da empresa, sendo que esses relacionamentos demandam atenção por poderem dificultar ou facilitar o processo decisório. A *tecnologia e os sistemas de informações* oferecem recursos com os quais as pessoas desenvolvem suas atividades e exercem suas funções. No *processo administrativo* elas têm uma importância inquestionável, visto que ele só se realiza com eficiência e eficácia se as pessoas se dispuserem a isso e forem alocadas adequadamente para executarem suas funções e, como consequência, se sentirem motivadas para tais execuções. (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

As empresas podem ser influenciadas, constantemente, pelo ambiente externo em que estão envoltas e, isso, conforme Davis e Newstrom (2002, p. 6), pode influenciar “as atitudes das pessoas, afeta as condições de trabalho e promove competições por recursos e poder”.

Dessa forma, conceber novos modelos de gestão dos recursos humanos é uma das questões que têm levado as empresas a se diferenciarem. Isso porque a empresa se beneficia consideravelmente quando oferece políticas e práticas que considerem as particularidades da dimensão indivíduo-empresa. “Estabelecer boas relações entre empregado e empregador tem sido apontado como um dos caminhos para um bom desempenho empresarial.” (CASADO, 2007, p. 213).

Frederick Taylor, em meados do início do século XX, despertou o interesse pelos recursos humanos dentro das empresas, assegurando que assim como há uma máquina adequada para executar cada trabalho, também existem formas mais aprimoradas de as pessoas executarem esse trabalho (TAYLOR, 1995), ou seja, desde então, tem-se estudado a importância e a influência das pessoas dentro das empresas. Daí, também, surgiram os, já explorados neste trabalho, estudos sobre cultura organizacional.

Os conceitos de cultura, autoridade, poder, funções, responsabilidades, execução, controle, entre outros, estão estritamente ligados ao tipo de relacionamento humano ocorrido dentro da empresa. Assim, assuntos tais como motivação, liderança, trabalho em equipe, avaliação de desempenho e treinamento ganham destaque na literatura acerca de comportamento organizacional. (HAIRE, 1974; MCGREGOR, 1960; HAMPTON, 1990; HERSEY, 1974, BOWDITCH; BUONO, 1992; HERZBERG, 1968; SKINNER, 2003, CASADO, 2002; entre muitos outros autores que estudam e escrevem sobre o tema).

Realcem-se, contudo, os aspectos relativos à avaliação de desempenho que diz respeito, em última instância, aos recursos humanos *versus* desempenho organizacional, e as características e habilidades dos gestores que propiciam a formação da cultura organizacional. Assim sendo, a seguir, destacam-se algumas obras e estudos que visaram a relacionar esses elementos organizacionais, bem como outros que apresentaram conceitos fundamentais para esse entendimento. Relação essa que se procura ilustrar por meio da Figura 14.

Figura 14 - Relacionamento humano

Conforme exposto em seção anterior, uma das diretrizes do modelo de gestão é ter na empresa um sistema de avaliação de desempenho de gestores. Assim, quando uma empresa implementa um sistema de avaliação de desempenho de gestores, ela necessita: a) definir

critérios específicos para medir o desempenho; b) medir o desempenho anterior alcançado; c) recompensar os gestores diferenciando baixos e altos desempenhos e d) definir o que o gestor avaliado necessita para melhorar o seu desempenho. (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p.106).

Uma empresa que define um sistema de recompensas aos seus gestores de acordo com seus desempenhos, geralmente, alcança melhor produtividade e, principalmente, pessoas motivadas que contribuem com a empresa no alcance de seus objetivos. (STIFFLER, 2006).

Cohen e Fink (2003) acrescentaram que as pessoas tendem a repetir os comportamentos sempre que forem compensadas por eles, assim como a evitar aqueles que resultaram em punições e deixar de lado comportamentos que são ignorados em termos de avaliação. Isso é corroborado por Skinner (2003) quando mencionou que se uma ação for recompensada a oportunidade de ela ser repetida aumenta, em caso contrário essa ação tem probabilidade reduzida de se repetir. A aplicação de punições, segundo esse autor, deve ser cautelosa para evitar que se crie nas pessoas sentimentos de medo, ansiedade e comportamentos de fugas, que poderiam afetar o desempenho geral da empresa. As punições podem se dar por meio de negativas de aumentos salariais, estagnação nos cargos, a falta de incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional, entre outras.

Quanto às recompensas, Schermerhorn Jr.; Hunt e Osborn (1999) classificaram-nas em dois tipos, a saber:

- a) **Intrínsecas:** a pessoa que realizou uma tarefa e logrou um bom desempenho sente-se recompensada por isso, não sendo necessário o reconhecimento por parte de outras pessoas. Exemplos: senso de realização, oportunidade de mostrar criatividade, desafio para realizar a tarefa.
- b) **Extrínsecas:** são prêmios dados às pessoas por terceiros em função de um bom desempenho. Exemplos: bônus, benefícios, remunerações, privilégios especiais.

Algumas sugestões de recompensas são encontradas na literatura, tais como os programas de reconhecimento e de envolvimento dos funcionários, remuneração variável, remuneração por habilidades, entre outras. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; ROBBINS, 2006; SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). De forma geral, o desempenho de um

gestor deve ser considerado adequado quando as suas ações estiverem favorecendo o cumprimento das metas estabelecidas pela administração da empresa. (FLAMHOLTZ, 1979).

A segunda dimensão do elemento *relacionamento humano* diz respeito às características e habilidades dos gestores. Para essa pesquisa se considera o ambiente de convívio entre as pessoas e os incentivos atribuídos a elas pela empresa como pontos principais. Para discorrer acerca desse assunto, tomou-se o estudo realizado por Amabile e Kramer (2007) que se prendeu no exame da vida das pessoas no ambiente de trabalho como informação para obter melhores desempenhos na empresa. Foi criado um projeto de pesquisa que permitiu verificar a vida interior no trabalho, recrutando-se 238 profissionais de 26 equipes a cargo da obtenção de informações diárias, durante o período de 3 anos. Aproximadamente doze mil formulários foram preenchidos para se chegar às conclusões que podem ser vislumbradas na Figura 15.

Figura 15 - Sistema de vida interior no trabalho

Fonte: Amabile e Kramer (2007, p. 45)

Segundo o estudo referenciado, o desempenho de qualquer gestor é influenciado pela constante interação de percepções, emoções e motivação decorrentes de episódios registrados no trabalho, atos de gestores, reconhecimento ou incentivos atribuídos e outros aspectos. Os impactos notados nas percepções, emoções e motivação das pessoas ocorrem, segundo o estudo, quando há interação entre as pessoas na qual, por exemplo, o gestor tece elogios ao subordinado, colabora com ele como se fosse um colega, torna o ambiente mais prazeroso e oferece apoio emocional. As discussões entre as pessoas da equipe, reuniões, valorização de ideias, envolvimento em projetos, alcance de metas e recompensas, bem como toda e qualquer forma de incentivo foram outros aspectos denotados nesse estudo que mostrou serem eles impactantes no desempenho geral da empresa.

Seguindo a linha de raciocínio empregada no estudo supracitado, a seguir, colocam-se alguns estudos que ligaram os aspectos humanos, culturais e o desempenho.

2.3.5 Relação entre as pessoas, a cultura e o desempenho da empresa: uma integração do modelo de gestão

McGregor (1960, p.5) parece contribuir para o entendimento dos elementos do modelo de gestão aqui apresentados, essencialmente para o de relacionamento humano. Segundo ele, o conceito convencional da tarefa de administrar para aproveitar os recursos humanos na empresa pode ser evidenciado de acordo com algumas proposições, chamadas de teoria X. Tais proposições sumarizam-se da seguinte forma:

- 1) A administração da empresa é responsável pela organização dos elementos produtivos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, para fins econômicos.
- 2) Em se tratando das pessoas, esse é um processo de coordenar os seus esforços, motivando-o, controlando suas ações e mudando-se seus comportamentos, sempre tendo em vista as necessidades da empresa.
- 3) As pessoas seriam passivas, mesmo resistentes, às necessidades da empresa, caso não houvesse intervenção de sua administração. As pessoas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas: suas atividades devem ser dirigidas pela administração da empresa. “Muitas vezes sumarizamos isso afirmando que a administração consiste em fazer fazer.”

Analisando-se a teoria proposta por McGregor, percebe-se certa objetividade no sentido de afirmar que a administração deve mudar até mesmo os comportamentos das pessoas. Apesar de parecer demasiado objetivo, concorda-se que as pessoas têm de seguir as diretrizes traçadas pela empresa, até para que as atividades sejam integradas e os resultados consistentes e promissores, ou seja, não pode haver descompasso entre as pessoas e entre elas e a alta administração, pois senão pode haver tendência de os resultados não serem alcançados ou de não haver controle e, por consequência, continuidade da empresa.

Como pode ser visto em Haire (1974), o objetivo dos superiores hierárquicos deve consistir em treinar as pessoas que estão nos níveis inferiores da hierarquia quanto aos tipos de atitudes e de habilidades que garantirão a produção ou o processo de transformação de recursos em produtos e serviços finais. Isso ajuda a formar a cultura e o perfil das pessoas na organização. As empresas “que são incapazes de recrutar, treinar e conservar pessoal adaptável e produtivo não podem esperar crescer e prosperar” em um ambiente competitivo como o que se apresenta em seus meios. (MINER, 1977).

Estudos parecem mostrar algumas das relações que se está ocorrendo nessa seção e nas precedentes, assinalando-se, aqui, os aspectos do elemento *relacionamento humano*. Vejamos, a seguir, alguns deles.

- a) Lanz e Tomei (2004) analisaram a transformação ocorrida na cultura da Embratel até o ano de 2004, cujas mudanças envolveram o processo de comunicação, sistema de recompensas e punições, processos de seleção, estrutura organizacional, as quais levaram a empresa à reversão dos resultados negativos que estavam sendo registrados.

Percebe-se nesse estudo a importância de se definirem as relações adequadas na estrutura organizacional, de se recrutarem pessoas com perfis afins aos dos principais líderes, de haver uma correta comunicação de informações entre as pessoas em todos os níveis hierárquicos e de se oferecer um sistema de recompensas às pessoas conforme ocorrerem os seus desempenhos.

- b) Beatriz (2004) realizou um estudo em uma multinacional brasileira, líder de mercado, com vistas a identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e

se as dependências de poder por meio dos interesses organizacionais, atuaram como fonte de aceitação ou de resistência ao novo modelo. Os resultados encontrados sugeriram que alguns valores dificultam a mudança: o individualismo; a dependência; o medo de ousar; a abertura para aprender e a disponibilidade para resolver problemas.

Nesse caso, a cultura já formada parece impedir que um novo modelo ou novas formas de gestão sejam implementadas. A empresa pode, no anseio de solucionar o problema de resistência, modificar o comportamento das pessoas por meio da estruturação adequada e formal da organização, em que as relações de poder e autoridade se tornem claras, e investir no treinamento e na recompensa das pessoas. (DAVIS, NEWSTROM, 2002).

- c) Crnkovic (2003) estudou um caso com profundidade em uma empresa multinacional no Brasil para descobrir se a cultura organizacional pode ser o diferencial competitivo capaz de integrar, envolver e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização e promover indicadores de desempenho competitivos. Os resultados indicaram que as peculiaridades de gestão de cada unidade de negócio devem estar alinhadas; existe relação entre a cultura adotada e a gestão de desempenho das áreas baseadas na competitividade em inovação e flexibilidade; relação direta entre competitividade, indicadores de desempenho e valores da organização.
- d) Padoveze e Benedicto (2003) apresentaram um estudo, aplicado a 50 empresas de médio e grande porte, no qual o objetivo foi identificar traços da cultura organizacional da empresa, que compõe o seu modelo de gestão, com vistas à formação de um juízo básico. Os resultados indicaram traços contraditórios, ou seja, ao mesmo tempo em que há um estilo participativo, utilizam-se, também, conceitos e instrumentos de cunho centralizador e com um grau de conservadorismo.

Esse estudo realizado por Padoveze e Benedicto parece mostrar exatamente o que acontece em muitas empresas, pois se torna difícil uma empresa ter uma estrutura totalmente participativa ou totalmente centralizadora. Dependendo do momento e das necessidades de adaptação ao ambiente externo (DONALDSON, 1999), tem-se que centralizar ou descentralizar, e isso pode ocorrer em alguma ou em todas as áreas, tendo-se que atentar para cada situação específica e para o modelo de gestão adotado por aquela empresa.

- e) Medeiros, Albuquerque e Marques (2004) testaram a hipótese de que o comprometimento leva ao melhor desempenho das organizações, fazendo uso de uma amostra com 82 hotéis de três capitais brasileiras. Ao fim, concluiu-se que o comprometimento é multidimensional e que leva as organizações a um melhor resultado, ou seja, a integração entre as pessoas na empresa tende a levar a um resultado mais satisfatório ou positivo.
- f) Gosendo e Torres (2005) explicitaram um estudo cujo objetivo foi o de identificar a hierarquia dos valores organizacionais e os estilos de gerenciamento percebidos por meio de questionamentos feitos a 355 empregados de diversas empresas. Como constatações, os autores destacaram que, na grande maioria das empresas pesquisadas, os valores que são predominantes consistem em *status* como meta central, prestígio social, domínio sobre pessoas e recursos. Na percepção dos empregados de 60% da amostra, os gerentes estão preocupados em estruturar o seu papel e de seus subordinados, caracterizando a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões da empresa. Claro está que se trata de um caso de estrutura centralizada.
- g) Frank e Fahrback (1999) procuraram mostrar a cultura organizacional como um sistema complexo, sugerindo o equilíbrio e a informação como elementos essenciais na comunicação dos objetivos estabelecidos aos membros organizacionais, ou seja, partem do princípio de que todos são influenciados por valores, atitudes, opiniões etc., e que é preciso transmitir os efeitos exógenos existentes a cada um. Noutras palavras, sugerem um esquema permanente de *feedback* positivo e negativo como forma de melhorar a interação entre os integrantes da empresa. Aqui, torna-se expoente a relação entre as pessoas dentro do processo administrativo.
- h) Marcoulides e Heck (1993) testaram a forma como a cultura organizacional afeta a *performance* da empresa. Depois de aplicadas as técnicas de pesquisa, os autores constataram que as variáveis relevantes que impactam na organização foram a estrutura organizacional e os objetivos, os valores, as tarefas, o clima, os valores e as crenças individuais.

- i) Nascimento *et al.* (2007) verificaram o efeito do uso de instrumentos de avaliação de desempenho no resultado econômico das organizações. Para isso, partiu-se de algumas características do modelo de gestão, inerentes a um sistema de avaliação, sendo elas: o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho; a definição de funções e responsabilidades; a divulgação clara de informações; o sistema de apoio informacional e a atribuição de recompensas ou punições a gestores. O estudo abrangeu as empresas que constam do *ranking* da Revista Valor 1.000 no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004. Após a análise das respostas, por meio de estatística descritiva e de regressão linear múltipla, concluiu-se que entre as empresas pesquisadas as que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores, divulgam as informações de forma clara e atribuem recompensas aos gestores apresentam resultados econômicos diferenciados em relação as que não o fazem.

- j) Nascimento, Guidini e Reginato (2008) visaram à identificação do efeito dos estilos de gestão das empresas em seus resultados, tendo como base trabalho semelhante realizado por Rensis Likert (1975-1979), que os classificou em: autoritário-forte; autoritário-benevolente; participativo-consultivo e participativo- grupal. Para tanto, aplicou-se um questionário, que foi respondido por 111 empresas entre 2000 e 2004. Após a análise fatorial, o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a análise de *cluster* e o teste ANOVA, concluiu-se que as empresas que adotam os estilos participativo-consultivo e participativo-grupal, com eventuais punições, tiveram influência positiva em suas margens líquidas. Ao contrário, naquelas com estilos participativo-consultivo, com eventuais punições, e autoritário-benevolente, essa influência foi negativa. Os demais estilos examinados não apresentaram relação significativa quanto ao indicador utilizado.

Outros estudos podem ser verificados, porém com focos diferentes. Evoca-se, mediante a observância de tais estudos, que, de uma forma ou de outra, existem relações significativas entre o comportamento das pessoas, que pode ser percebido por meio da análise da cultura organizacional, e os desempenhos das empresas. O modelo de gestão, assunto estudado nesta tese, em vista de envolver diversos elementos empresariais, parece influenciar, de forma semelhante, a cultura, os desempenhos das pessoas e da empresa como um todo. Isso, obviamente, é o ponto primordial testado pelo presente trabalho.

Diante das explanações teóricas e exposição de estudos já realizados sobre os assuntos em questão, na sequência apresenta-se o *constructo* da seção modelo de gestão que sustentou este estudo até esse ponto.

2.3.6 Constructos da pesquisa sobre o modelo de gestão

Veja-se na Figura 16, a seguir, um esboço do *constructo* teórico para modelo de gestão.

Figura 16 - Constructo do modelo de gestão

A abordagem acerca de cultura organizacional tem o objetivo de respaldar, teoricamente, a construção dos elementos do modelo de gestão que, por seu turno, ampararão a pesquisa empírica. Nesse sentido, percebe-se que eles são agrupados em quatro grupos: Organização; Processo Administrativo; Tecnologia e Sistemas de Informações, e Relacionamento Humano.

Dentro da abordagem do elemento organização trabalhou-se com cinco componentes que procuraram expressar as relações possíveis no âmbito empresarial, tendo em vista o arcabouço literário. São eles: funções e responsabilidades; poder e autoridade; centralização e descentralização; estilo de gestão e estrutura.

O elemento processo administrativo almejou abarcar todo o processo de gestão que envolve os atos de planejar, executar e controlar. O elemento concernente à tecnologia e aos sistemas de informações aborda os sistemas, a tecnologia que os ampara e o recurso informação. E, por fim, o elemento relacionamento humano, que abrange os aspectos relativos aos recursos humanos, trata de avaliação de desempenho e das características e habilidades dos gestores.

Procurou-se constituir o modelo de gestão da empresa levando-se em conta os possíveis elementos que norteiam a gestão e as relações que podem ocorrer em seu ambiente interno. Com isso, tem-se o amparo teórico para a estruturação dos blocos componentes do instrumento de pesquisa pertinentes ao modelo de gestão e ao ambiente externo.

A seguir, apresenta-se o terceiro bloco a ser investigado por esta pesquisa: os controles gerenciais.

2.4 Controles gerenciais

2.4.1 Conceito

Tratar de controle parece uma tarefa ampla, podendo-se, muitas vezes, confundi-lo com outras denominações empregadas na literatura acerca do tema em análise, tais como: contabilidade gerencial; controle gerencial; controle de gestão; sistema de controle gerencial; sistema de contabilidade gerencial e sistemas de informações gerenciais, porém importa, aqui, que os seus conteúdos sejam unânimes, independentemente das nomenclaturas. Cabe destacar que essa seção toma como base os conteúdos tratados que expressam a compreensão de controle gerencial.

Todavia, encontra-se, em grande parte da literatura estrangeira, o termo contabilidade gerencial para expressar o conteúdo semelhante ao de controle gerencial. A contabilidade gerencial pode ser entendida como “o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras usadas pela

administração para planejar, avaliar, e controlar dentro de uma empresa e assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos”. (ATKINSON *et al.*, 2000, p.67).

Para Anderson *et al.* (1989, p.1), as práticas e os procedimentos da contabilidade gerencial são usados para auxiliar as ações da gestão interna organizacional, enquanto Chenhall (2003) se reporta à contabilidade gerencial como sendo um conjunto de práticas, que englobam, por exemplo, orçamento empresarial e custeio de produtos. Nessa linha, Anderson *et al.* (1989) e Louderback III *et al.* (2000) inseriram, nesse conjunto, os instrumentos planejamento e controle, a fim de se proverem informações para os gestores, orientando-os sobre o seu uso nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, no curso de suas ações.

Assim, pode-se depreender que a contabilidade gerencial abarca as práticas gerenciais utilizadas para gerar informações aos gestores de todos os níveis hierárquicos, a fim de tomarem decisões e controlarem os resultados, sejam elas envoltas por sistemas de custeio, sistemas de avaliação de desempenho, processo de gestão – planejamento estratégico, planejamento operacional (orçamentos) e controle – ou outras práticas que a empresa venha a adotar em sua gestão.

Percebe-se, até aqui, que os conceitos atribuídos ao que os autores chamam de contabilidade gerencial parece se encaixar à ideia de controle gerencial da empresa, pois esse último envolve as práticas e os instrumentos utilizados para amparar o processo administrativo e, estendendo-se mais o conceito, todas as atividades presentes em uma empresa. Portanto, lê-se controle gerencial em todos os estudos apresentados, visto que os conceitos se assemelham em grande parte da literatura pesquisada, não cabendo, entretanto, a tarefa de diferenciá-los para fins deste estudo.

Saliente-se que cada empresa adota as práticas necessárias para a sua adaptação ao ambiente externo, o que dependerá, por exemplo, do seu modelo de gestão. Portanto, não há um sistema de controle ou contabilidade gerencial que possa ser aplicado, igualmente, a todas as organizações e em todas as circunstâncias, isso dependerá da necessidade de cada organização para um determinado momento. (OTLEY, 1980).

Trazendo-se os conceitos abordados na seção primeira desse capítulo, podem-se destacar alguns estudos que relacionaram a teoria da contingência com o controle ou contabilidade gerencial e, por vezes, com desempenho e ambiente externo. Com vistas a facilitar a visualização, sumarizam-se as contribuições desses estudos no Quadro 7, a seguir.

Contribuições	Autores
- estudo dos impactos na função e comportamento dos sistemas orçamentários.	Galbraith (1973)
- uso dos sistemas orçamentários.	Khandwalla (1972); Bruns e Waterhouse (1975); Abernethy e Stoelwinder (1991)
- sofisticação de sistemas contábeis.	Tillema (2005)
- desenvolvimento de uma estrutura geral para designar os sistemas de informações gerenciais (práticas da contabilidade gerencial).	Gordon e Miller (1976)
- relação entre incerteza ambiental e o sistema de informações gerenciais – práticas da contabilidade gerencial.	Gordon e Narayanan (1984); Govindarajan (1984); Chenhall e Morris (1986); Chapman (1997)
- planejamento e eficácia dos sistemas de informações gerenciais – práticas da contabilidade gerencial.	Daft e Macintosh (1978)
- utilização de sistemas de contabilidade gerencial para mensurar a eficácia de departamentos.	Hayes (1977)
- desenvolvimento de um modelo para identificar possíveis requisitos de controle e para prover medidas de <i>design</i> dos sistemas de contabilidade gerencial.	Waterhouse e Tiessen (1978)
- descrição de uma estrutura contingencial no contexto da contabilidade gerencial.	Otley (1980); Gerdin (2005)
- qualidade dos sistemas de controle gerencial.	Evans III <i>et al.</i> (1986)
- modificações dos sistemas de controle gerencial.	Govindarajan e Gupta (1985); Libby e Waterhouse (1996); Ramaswami (1996)
- relacionamento entre o sistema de controle gerencial e a estratégia.	Simons (1987); Langfield-Smith (1997)
- descoberta da influência dos sistemas de controle de qualidade na eficiência do desempenho.	Young <i>et al.</i> (1988); Gul e Chia (1994)
- relacionamento entre o controle orçamentário e o contexto organizacional.	Rockness e Shields (1988)
- mensuração contábil e na avaliação do desempenho.	Hirst (1981)
- adaptações de processos.	Miles e Snow (1978); Yassay-Ardekani e Nystrom (1996)
- aspectos da contabilidade gerencial relacionados com a estratégia dos negócios.	Govindarajan e Gupta (1985); Govindarajan (1988); Chenhall e Langfield-Smith (1998); Child, Chung e Davies (2003); Gerdin e Greve (2004); Jermias e Gani (2004)
- identificação dos modelos de decisão (práticas gerenciais contábeis) mais apropriados a cada situação e nos tipos de empresas ou arquétipos organizacionais.	Siggelkow e Rivkin (2003)
- adaptações de certas práticas contábeis gerenciais.	Anderson e Laren (1999); Simon (1999); Reid e Smith (2000); Haldma e Lääts (2002); Baines e Langfield-Smith (2003); Waweru <i>et al.</i> (2004)

Quadro 7 - Contribuições para o controle gerencial

Há, conforme visto no Quadro 7, um número considerável de estudos sobre esse tema. Analisando-os de forma global, depreende-se que as implementações e adaptações das práticas gerenciais e de controle ou contabilidade gerenciais ocorrem em resposta às forças oriundas do ambiente externo e podem afetar os desempenhos operacional e econômico das empresas.

Outra constatação é que, dentre os estudos pesquisados, as variáveis contingenciais, mesmo com o passar das décadas, continuam respeitando os primeiros estudos sobre teoria da contingência, ou seja, os avanços referem-se, apenas, a diferentes fatores combinados com essas variáveis iniciais, mas a prevalência está nos estudos dos precursores: Woodward (1965); Lawrence e Lorsch (1969); Thompson (1976); Burns e Stalker (1977) e Chandler (1990). Estudos esses devidamente explanados na primeira parte desse referencial.

Clarifica-se a proposta de inserção de controle gerencial neste estudo, explicitando-se quais os instrumentos e respectivos objetivos que permeiam o seu escopo, assunto da próxima seção.

2.4.2 Instrumentos do controle gerencial

Como exposto pelos autores Chenhall (2003), Anderson *et al.* (1989) e Louderback III *et al.* (2000), a contabilidade gerencial, aqui vista como controle gerencial, consiste em um conjunto de práticas, que engloba vários instrumentos voltados a mensurar atividades ou processos, processar dados e disponibilizar informações úteis para a tomada de decisões dos gestores.

A literatura sobre esse assunto é vasta e os instrumentos sugeridos por ela também são extensos. Não cabe esgotar nem um nem outro assunto, sendo o objetivo do presente estudo apresentar alguns deles para posterior aplicação empírica nas empresas. Resumem-se, a seguir, as tipificações defendidas pelos autores, que, para este estudo, se segregam da seguinte forma: métodos e sistemas de custeio; indicadores de avaliação de desempenho e filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial.

2.4.2.1 Métodos e sistemas de custeio

No que tange ao objetivo do controle gerencial, na forma de métodos e sistemas de custeio, Martins (2003) evidenciou que é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, em uma etapa posterior, acompanhar o que de fato aconteceu a fim de comparar isso com os valores previamente estabelecidos.

Diferenciando custeio de métodos, pode-se averiguar, na literatura específica, que custeio significa apropriação de custos, enquanto método consiste em procedimentos ou formas técnicas que propiciam um caminho para se chegar a um fim. Nas empresas, podem-se ter métodos de mensuração, avaliação e controle de custos, entre outros, bem como sistemas de custeio compostos por diversos métodos ou técnicas e procedimentos motivadores para o alcance de um determinado fim.

De forma mais afunilada, Padoveze (2004) mencionou que é essencial diferenciar método de custeio e sistema de custeio: a) Método de Custeio indica quais os custos que devem fazer parte da apuração do custo dos produtos; b) Sistema de Custeio aponta quais as opções de mensuração, depois de adotado um método de custeio (baseado em custo real, custo estimado, padronizado etc.).

Para Martins (2003) existem os custeios por absorção, o custeio variável, o ABC – *Activity-Based Costing* ou custeio baseado em atividades etc.. Já Padoveze (2004) tratou, como método, o custeio variável, por absorção, integral e o ABC e como sistemas de custeio o custo real, o estimado/orçado e o custo-padrão.

Coad (1999), por seu turno, considerou ABC, ABM, contabilidade de ganhos, gestão da cadeia de valor, *balanced scorecard*, custeio meta, gestão de custo *Kaizen*, entre outros, como um conjunto de abordagens abrangidas pela contabilidade ou controle gerencial. Nessa linha, Hughes e Gjerde (2003) desenvolveram uma pesquisa nas empresas americanas e puderam constatar que os sistemas de custeio utilizados por elas envolvem: ABC; sistemas tradicionais; custeio variável e teoria das restrições, sendo que os sistemas tradicionais, como o por absorção, são os mais frequentemente empregados.

Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004), também, desenvolveram estudo, em empresas asiáticas, para examinar o grau de utilização dos métodos e custeios, separando-os em tradicionais e contemporâneos. As evidências do estudo indicaram que os tradicionais foram compostos pelo custeio padrão, custo-volume-lucro, ROI, orçamentos, e os contemporâneos cercaram-se do ABC, TQM, Custeio meta e *balanced scorecard*.

Claro está que a literatura trata dos métodos e sistemas de custeio de forma abrangente, muitas vezes não diferenciando um e outro grupo. Entretanto, Soutes e Guerreiro (2007) compilaram tais grupos, apresentando-os em um trabalho sobre os métodos e sistemas de custeio modernos e contemporâneos e agruparam-nos sugerindo o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio baseado em atividades, o custeio padrão e o custeio meta como métodos e sistemas de custeio; o preço de transferência, a moeda constante, o valor presente, o *benchmarking* e o *EVA* como sendo métodos de avaliação e medidas de desempenho; enquanto o orçamento, as simulações, o *Kaizen*, *Just in time*, teoria das restrições, gestão econômica e *balanced scorecard* foram classificados no grupo de filosofias e modelos de gestão.

Nessa seção, são tratados os métodos e sistemas de custeio, que abarcam o custeio por absorção, o custeio variável, o ABC, o padrão e o custeio meta, procurando-se conceituar e objetivar cada um deles.

- a) **Custeio por absorção:** caracteriza-se por ser o método de custeio no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são inventariáveis. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos, sendo aquele que respeita os princípios contábeis geralmente aceitos. No âmbito gerencial, outros critérios têm surgido, no entanto esse é o que continua sendo adotado pela Contabilidade Financeira, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como, também, na maioria dos países, para Balanço e Lucro Fiscais. (MARTINS, 2003).
- b) **Custeio variável:** o primeiro artigo relevante que divulgou, de forma sistemática, o Custeio Variável e suas vantagens foi de Jonatham N. Harris intitulado “*What Did We*

Earn Last Month?”, publicado em 1936. Nesse método, todos os custos de produção e despesas são separados em fixos e variáveis, e só os variáveis são considerados para cômputo final dos custos e despesas (SANTOS; NININ, 1999). Os custos fixos são tratados como custos do período em que ocorrem e incluem custos de produção e despesas de venda e administração fixos. Por não serem aceitas para fins de legislação fiscal e por não se enquadrarem dentro dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, as aplicações desse método estão no âmbito da contabilidade gerencial, para fins de auxiliar a tomada de decisão dos gestores das empresas.

O Custeio Variável, também, é utilizado quase que indistintamente como custeio direto, pois como os custos diretos são geralmente variáveis e os indiretos quase sempre são fixos, o que acontece é a utilização do Variável, o qual só distingue os custos e despesas variáveis dos custos e despesas fixos. Nessa linha, Vartanian (2000, p. 72) concluiu que Custeio Variável não é a mesma coisa que Custeio Direto, pois, nesse último, custos fixos que, porventura, sejam diretamente identificáveis com os objetos de custeio, tais como a linha de produto, o centro de custos, o departamento, a esses são levados, o que não ocorre no Custeio Variável.

- c) **ABC – Custeio Baseado em Atividades:** esse método de custeio baseia-se na premissa de que são as atividades e não os produtos que provocam o consumo de recursos e, portanto, formam os custos dos produtos. (KAPLAN; COOPER, 1998).

O primeiro artigo publicado a respeito do sistema de Custeio Baseado em Atividades foi publicado em 1971, nos Estados Unidos, intitulado “*Activity costing and input-output accounting*”, porém havia indícios de sua utilização em empresas a partir da década de 1940.

Horngren, Foster e Datar (2000) definiram o ABC como um sistema em que os custos são acumulados e relatados por níveis de responsabilidade da empresa, em que cada área que a compõe somente é debitada com os custos pelos quais for responsável e sobre os quais tiver controle.

- d) **Custeio padrão:** a ideia de custo padrão é decorrente do custeio de um produto na situação ideal de produção. A partir de estudos sobre produtividade, considerando um

cenário de adequado desempenho operacional, levando-se em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção, na mão de obra etc., normalmente realizados pelo setor de engenharia de processos, torna-se viável estabelecer padrões de produção para a área produtiva da empresa. Esse custeio foi o principal instrumento de controle de custos até os primeiros anos da década de 1960. (SAKURAI, 1997).

O custeio padrão consiste em um instrumento de controle dos custos de produção. Conhecendo-se o bem produzido pela empresa, pode-se orçar o quanto seria o custo padrão dele, ou seja, quanto esse bem custaria se não ocorressem desvios ou falhas na produção. Definindo-se esse valor, passa-se a compará-lo ao custo real incorrido na produção mensal ou por ordem de produção, analisando-se na ocorrência de eventuais divergências, buscando o motivo dessas e a solução para que tais variações deixem de ocorrer. Os padrões de custos, segundo Carastan (1999), são bases estatísticas para avaliar o desempenho de um determinado momento.

- e) **Custeio meta:** conforme comentou Sakurai (1997), com o aprimoramento dos processos produtivos e com a consequente redução de utilização de mão de obra, o custo padrão perdeu sua importância como instrumento de gerenciamento de custos em montadoras. Diante disso, o custo meta surgiu, inicialmente com a prática das empresas japonesas, principalmente dos ramos automobilísticos, de produtos eletrônicos e de equipamentos de precisão. Para tentar fazer frente à competição imposta por essas empresas, que começaram a ter um controle muito melhor de seus produtos, as companhias norte-americanas começaram a seguir essa mesma técnica gerencial

Para Hansen (2002), o custeio meta consiste no processo de planejamento de resultados, no qual os preços de venda estabelecidos pelo mercado e as margens estabelecidas pela empresa ganham realce. Os custos são definidos no momento da projeção de novos produtos, analisando-se todas as etapas que se incorrerão desde as suas produções até as suas disponibilizações.

2.4.2.2 Indicadores de avaliação de desempenho

a) Orçamento

Anthony e Govindarajan (2002, p.461) conceituaram orçamento como “um instrumento importante para o planejamento e o controle das empresas a curto prazo. Geralmente, um orçamento operacional cobre um ano e inclui as receitas e as despesas previstas para esse.”

Ainda, segundo Anthony e Govindarajan, o orçamento tem as seguintes características: (a) estima o potencial de lucro; (b) é apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários como, por exemplo, as unidades vendidas ou produzidas; (c) cobre geralmente o período de 1 ano; (d) é um compromisso gerencial pois os executivos se comprometem a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento; (e) a proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que os responsáveis pela execução do orçamento; (f) uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais; (g) o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações analisadas e explicadas.

Esse entendimento dado por Anthony e Govindarajan deixa explícito, quanto ao uso do orçamento, que a sua elaboração está circunscrita a quatro finalidades básicas: (1) oferecer uma forma pormenorizada ao planejamento estratégico; (2) auxiliar a coordenação das várias atividades da organização; (3) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera; (4) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos.

b) *Balanced Scorecard*

O BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*, em Boston, e por David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, sediada em Lincoln, Massachusetts, os quais acreditavam que as medidas de desempenho tradicionais (financeiras) já não correspondiam às medidas de desempenho da era da informação.

Sob o ponto de vista evolutivo, pode-se considerar que o BSC é proveniente de outros sistemas de avaliação de desempenho já existentes. Segundo Cardoso e Fama (2001), o

precursor dos sistemas de medição foi o *Tableau de Bord*, que surgiu na França e começou a ser utilizado depois da crise de 1929. Essa metodologia, de acordo com Voyeur (1994) foi desenvolvida por engenheiros de produção com o objetivo de testar as causas e os efeitos dos processos produtivos por meio de indicadores financeiros e não financeiros, passando, com o tempo, a ser usado em todos os níveis da organização. Então, depreende-se que o *Balanced Scorecard* procurou preencher as lacunas de sistemas preexistentes, com o mérito de levar em consideração os fatores essenciais para que uma empresa planeje e possa controlar se o que foi planejado será, efetivamente, realizado, usando, para isso, indicadores que tendem a abarcar todo o sistema organizacional.

O BSC pode ser entendido como um sistema de suporte à decisão, visto que reúne os elementos-chave para o acompanhamento do cumprimento da estratégia da organização. Um sistema de suporte à decisão sofre alterações à medida que os gestores avançam na compreensão das necessidades do sistema empresa e, nesse sentido, o BSC pressupõe alterações nas suas composições e nas relações de causa e efeito entre as ações, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading indicators*) e de ocorrência (*lagging indicators*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997).

c) EVA

Baseando-se nos conceitos existentes em torno da taxa de retorno do investimento e em torno dos custos de oportunidade, G. Bennett Stewart III desenvolveu uma técnica de avaliação de desempenho econômico e de gestores, que vem tendo propagação no meio empresarial: o EVA que, no início da década de 1980, trouxe, de forma compreensível, a aplicação dos trabalhos teóricos da área financeira e, em particular, o modelo econômico do valor para a empresa, criado pelos Prêmios Nobel Merton H. Muller e Franco Modigliani. O EVA, segundo Stewart (1990), permite aos gestores avaliarem se eles estão tendo o retorno adequado com o seu negócio.

De fato, o conceito do EVA, por levar em consideração o custo de oportunidade do capital investido, possibilita ao executivo mensurar o quanto ele foi eficaz na utilização dos recursos

em sua administração. Assim, quando os lucros forem maiores que o custo de oportunidade, pode-se afirmar que a empresa está gerando valor agregado.

d) *Benchmarking*

Benchmarking consiste no processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes no segmento em que a empresa analista está atuando. Esse processo permite à empresa realizar comparações de processos e práticas entre ela e as demais de seu segmento para possibilitar a criação de novos padrões e melhorar processos que ocorrem em seu ambiente interno. (TEN HAVE, 2003).

Voss *et al.* (1997) realizaram uma investigação sobre a relação entre o *benchmarking* e o desempenho operacional de 600 empresas europeias. A pesquisa mostrou que a prática de *benchmarking* pode, efetivamente, contribuir para a melhoria do desempenho operacional das empresas, primeiro por meio da melhoria da rentabilidade e da compreensão de sua posição competitiva diante do mercado, bem como de seus pontos fracos e fortes em relação aos seus concorrentes. Em segundo lugar, mediante um processo sistemático de mudança com vistas ao que foi aferido.

e) *ROI – Return on Investment*

Segundo Martins (2003, p. 208), “a melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é calcular o seu retorno sobre o investimento realizado.” Aí surge o ROI, que nada mais é do que o lucro antes do imposto de renda e antes de despesas financeiras dividido pelo ativo total da empresa. Isso define o desempenho global da empresa, ou seja, quanto os seus proprietários conseguiram obter sobre os investimentos realizados, após descontados os custos e as despesas operacionais.

f) *EBITDA - Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

O EBITDA representa o potencial de geração operacional de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de produzir, antes de considerar o custo de qualquer capital tomado emprestado. De acordo com Martins (2003), trata-se de uma forma de medir desempenho da

empresa em termos de fluxo de caixa e de auxiliar no processo de avaliar a empresa como um todo, observando, basicamente, a capacidade de geração de recursos dos ativos da entidade. Para King (2001), uma das principais vantagens desse índice é que ele é fácil de ser calculado e se constitui em um instrumento que pode ser usado tanto individualmente como em conjunto com outros a fim de complementar a análise do desempenho da empresa.

g) Índice de crescimento de receita líquida

Esse índice é comumente usado para medir a eficiência de uma empresa em produzir lucro por meio de suas vendas. Ele pode ser apurado por meio das margens operacional e líquida. A importância desse índice para a análise econômico-financeira está essencialmente nas explicações sequenciais sobre o desempenho empresarial que podem ser feitas por meio dele, ou seja, ele é relevante tanto se analisado individualmente como quando base para análises mais apuradas. (ASSAF NETO, 2005).

2.4.2.3 Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial

a) Sistemas de simulação

A simulação pode ser definida como uma técnica que possibilita, por intermédio de experimentos, estudar o comportamento de um sistema ou de um modelo que o represente de forma simplificada. Permite por meio de análises, avaliar os resultados que serão encontrados em situações reais, ampliando a compreensão do comportamento de sistemas ou mesmo avaliando estratégias ante os fatos dos quais não se consegue vislumbrar os resultados finais ou a totalidade de suas implicações.

Possibilita a verificação e a manipulação de variáveis que compõem o modelo problemático em estudo, para determinar a sensibilidade e o comportamento do sistema em relação a essas mudanças, além de apontar quais ajustes são necessários para que os efeitos das mudanças possam ser maximizados ou mesmo minimizados.

Na simulação podem-se utilizar modelos, já consagrados na área da pesquisa operacional, para projetar e analisar as repercussões de cada alternativa de decisão no resultado da

empresa. A pesquisa operacional preocupa-se com as operações e suas execuções. Dentre alguns modelos da pesquisa operacional, podem-se citar: teoria das filas; diagramas de árvores de decisão; teoria dos jogos; redes neurais; programação linear; programação não linear e *goal programming*. (PRADO, 1999; PIDD, 1998; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004; MOORE; WEATHERFORD, 2005; SILVA, 2004). A simulação de um ou mais modelos amplia a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, tornando as decisões coerentes aos objetivos da empresa.

b) Kaizen

O Custo-Kaizen (*Kaizen Costs*) visa a suportar o processo de redução de custos dentro do contexto do atual sistema produtivo e dos atuais produtos fabricados na empresa. Ele guarda uma diferença em relação ao custeio meta, por exemplo, pois, enquanto no Kaizen busca-se um conjunto amplo de pequenas melhorias na produção atualmente realizada, a lógica do Custeio meta pode implicar a necessidade da introdução de inovações tecnológicas na fase de desenvolvimento do produto. (MONDEN, 1993).

O Custo-Kaizen pode ser utilizado dentro de duas situações genéricas (MONDEN, 1993): i) O sistema é utilizado para compatibilizar as diferenças entre o custo real e o Custo-Alvo quando da entrada de novos produtos em linha, geralmente após três meses de produção; ii) O sistema visa à redução dos custos atualmente existentes a partir de uma ação cotidiana no chão de fábrica.

No segundo caso, torna-se necessário distinguir as Técnicas e a forma de atuação sobre os custos, tendo como base a diferença entre os custos fixos e os custos variáveis. Para os custos variáveis (Ex. energia, materiais diretos, pintura etc.), os custos analisados estão referenciados a um determinado custo de melhorias (Custo-Kaizen) por unidade. Isso é lógico na medida em que os custos variáveis são facilmente alocáveis diretamente aos produtos. Já os custos fixos são tratados de forma diferenciada. Nesse caso, utiliza-se, basicamente, o gerenciamento por objetivos baseados na quantidade global de custos fixos existentes. Isso se torna transparente visto que os custos fixos servem para a produção de todo o leque de produtos.

De forma geral, um ponto importante a considerar consiste em perceber a necessidade de redução contínua tanto dos custos fixos como variáveis.

c) *Just in time*

O foco das empresas voltadas ao *core business* e as exigências de práticas voltadas à qualidade condicionaram o relacionamento com fornecedores e compradores, para serem parcerias de fato, ou seja, deve existir a participação no processo produtivo, aliado ao progresso dos sistemas de comunicação e informação. (ROBLES JR.; MARION, 2000). Assim, surgiram técnicas como o *Just in time* (JIT).

Ten Have (2003) considerou *Just in time* uma filosofia japonesa de organização da produção, na qual os estoques são vistos como causa da possível ineficiência existente no processo produtivo. Para os seguidores dessa filosofia, os estoques não existem, mas se existirem devem ser eliminados com vistas a reduzir ao máximo os custos de produção.

Voss (2001) complementou que no JIT, sempre que possível, nenhuma atividade deve acontecer enquanto não houver extrema necessidade dela. Isso significa entender que as compras de insumos devem ser feitas conforme a necessidade, eliminando-se estoques desnecessários, que podem depreciar, deteriorar e aumentar, substancialmente, os custos da empresa.

d) Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições surgiu nos anos 70, sendo criada, pensada e difundida por meio de estudos de um físico israelense chamado Eliyahu Goldratt. O autor desse conceito desenvolveu uma formulação matemática para o planejamento de uma fábrica, que acabou se tornando a base para a formulação do *software* OPT (*Optimized Production Technology*) voltado à programação de produção. Ao mesmo tempo em que o *software* fora evoluindo, formulavam-se princípios que resultaram na ferramenta OPT - Tecnologia da Produção Otimizada.

Em meados da década de 1980, o físico em conjunto com Jeff Cox, escreveu um livro chamado “A Meta”, divulgando a sua criação, a Teoria das Restrições (*Theory of Constraints-TOC*), a qual é uma evolução do pensamento da Tecnologia da Produção Otimizada. Nesse

livro, Goldratt critica os métodos de administração tradicionais, incluindo a contabilidade e os custos.

A Teoria das Restrições baseia-se no princípio de que existe uma causa comum para muitos efeitos e que isso leva a uma visão sistêmica da empresa, ou seja, a empresa é um conjunto de elementos entre os quais há alguma relação de interdependência. Cada elemento depende um do outro de alguma forma e o desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os elementos.

e) Preço de transferência

Para Horngren, Foster e Datar (2000), preços de transferência são associados aos bens ou serviços trocados entre as subunidades de uma empresa. Na maioria das vezes, o termo é associado a materiais, peças ou produtos acabados. Em um sentido mais básico, toda alocação de custos é uma forma de preço de transferência.

Já, de acordo com Atkinson *et al.* (2000), o preço de transferência é um conjunto de regras que uma empresa usa para distribuir a receita entre os centros de responsabilidade. Essas regras podem ser arbitradas quando há um alto nível de interação entre os centros de responsabilidade e esses determinam os valores de transferências internas, os quais distribuirão as receitas arrecadadas na empresa para os centros de lucros individuais, afetando o lucro informado de cada centro.

Hansen e Mowen (2001) afirmaram que os preços de transferência são os preços cobrados pelos artigos produzidos por uma divisão e transferidos para outra. O preço cobrado afeta as receitas da divisão que está transferindo e os custos da divisão que está recebendo. Como resultado, o retorno sobre o investimento e a avaliação do desempenho gerencial em ambas as divisões são afetados.

O objetivo primordial do preço de transferência gira em torno de proporcionar a cada segmento informações relevantes para a avaliação de custos e obtenção de receitas, induzir as decisões com congruência de objetivos (aumento do lucro da unidade com aumento também no lucro da empresa), avaliar o desempenho econômico dos centros de lucro e se mostrar simples de entender e fácil de administrar. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

A principal razão da existência de sistemas de preço de transferência pode ser a comunicação de dados que ajuda a resolver os principais problemas das operações entre custo e benefício e os relacionados à congruência de objetivos.

f) Margem de contribuição

A margem de contribuição é o resultado da diferença entre receita e custos e despesas variáveis associados a um ou diversos produtos. O seu conceito direciona-se para a análise da rentabilidade da empresa. A aplicação desse conceito pode propiciar apoio às decisões sobre quais produtos devem permanecer na linha de produção, quais devem ser retirados do mercado etc., bem como auxilia na avaliação de alternativas de preços de vendas e principalmente na análise das relações entre custos, volume, lucro, preços. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

A dificuldade potencial no uso desse conceito reside na separação dos custos variáveis e fixos, que, na prática, pode não ser facilmente aplicável. Nesse sentido, os gestores podem fazer uso de controles específicos que auxiliam essa separação. A margem de contribuição, portanto, é mais um dos instrumentos que podem ser utilizados pela gestão da empresa para avaliar o seu desempenho e traçar novos cenários.

A seguir, apresenta-se o *constructo* que procura resumir o apanhado teórico sobre controles gerenciais.

2.4.3 Constructos da pesquisa sobre controles gerenciais

A Figura 17, a seguir, evidencia a construção dos grupos teóricos que servem de base para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa e a efetivação de sua aplicação empírica. Alicerçando-se na literatura exposta anteriormente, distribuiu-se o controle gerencial em três grupos a fim de segregar os diversos conceitos existentes e de facilitar a análise de cada um.

Os grupos segregam-se em métodos e sistemas de custeio, indicadores de avaliação de desempenho e filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial. Dentro de cada um deles são abordados os instrumentos de controle. No grupo pertinente aos métodos e

sistemas de custeio são envolvidos o variável, por absorção, ABC, padrão e meta. Já para os indicadores de avaliação de desempenho são destinados o orçamento, o *balanced scorecard*, o EVA, o *Benchmarking*, o ROI, o EBITDA e o índice de receita, enquanto em se tratando das filosofias e conceitos aplicados para controle podem ser apreciados os sistemas de simulação, Kaizen, *Just in time*, teoria das restrições, preço de transferência e margem de contribuição.

Figura 17 - Constructo do controle gerencial

A Figura 17 representa o terceiro *constructo* teórico deste estudo e, com isso, têm-se, nesse momento, os três *constructos* da pesquisa, os quais propiciaram a construção do instrumento de pesquisa e demais procedimentos metodológicos, devidamente destacados no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Introdução

Entende-se que em uma pesquisa científica não basta apenas saber o que fazer, primordial também é ter clara a forma como fazer aquilo que se está propondo. Até esse momento o presente trabalho procurou apresentar a proposta do que se pretendeu fazer, bem como a sua sustentação teórica. Nesse capítulo, evidencia-se a forma como este trabalho foi realizado, esmiuçando os procedimentos metodológicos adotados a fim de responder à questão de pesquisa, alcançar os objetivos traçados inicialmente e testar as hipóteses construídas a partir do campo teórico explanado anteriormente.

Assim, aborda-se na sequência a classificação da pesquisa, as hipóteses estudadas, a população e a amostra das empresas pesquisadas, os detalhes acerca do instrumento de pesquisa usado para coletar os dados, a forma como esses dados coletados foram tratados e analisados. Procura-se evidenciar os passos adotados por meio da Figura 18.

Figura 18– Esquema geral do capítulo 3

3.2 Classificação da pesquisa

A classificação desta pesquisa ampara-se naquilo que tratam alguns autores, tais como: Gil (1999); Silva e Menezes (2001); Oliveira (1997); Demo (2000); Cervo e Bervian (1996); Andrade (1999); Marconi e Lakatos (2005). A partir disso, adotou-se a tipologia a seguir exposta, dentro da qual se evidenciam: a pesquisa sob a ótica de abordagem do problema; natureza; objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa enquadra-se como aplicada tendo em vista que foi realizada com a finalidade de coletar informações das empresas escolhidas.

Em relação à natureza do problema essa pesquisa pode ser vista sob a ótica quantitativa, pois foram feitas relações de causa e efeito entre os grupos ambiente externo, modelo de gestão, controle gerencial e desempenho, procurando-se, por meio de técnicas estatísticas, aproximar e descobrir as relações entre eles.

No que tange aos objetivos, reserva-se para a presente pesquisa a descritiva, haja vista que os fenômenos e suas relações são observados, sem a interferência do pesquisador. Os dados foram coletados por meio de questionário previamente estruturado e foram tratados ao ponto de analisarem-se as possíveis relações entre os fenômenos investigados.

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa classificou-se como levantamento, tendo em vista que as informações acerca do tema estudado foram devidamente solicitadas a um grupo significativo de pessoas e, posteriormente, analisadas.

3.3 Hipóteses da pesquisa

Tendo em vista a questão de pesquisa e os objetivos norteadores deste estudo, formularam-se as hipóteses a seguir expostas:

H1: As variáveis do ambiente externo influenciam significativamente os elementos do modelo de gestão.

H2: As variáveis do ambiente externo influenciam significativamente os tipos de controles gerenciais que as empresas adotam.

H3: Os elementos do modelo de gestão influenciam significativamente os tipos de controle gerencial adotados nas empresas.

H4: Os elementos do modelo de gestão influenciam significativamente na obtenção de resultados, positivos ou negativos, pelas empresas.

H5: Os tipos de controles gerenciais que uma empresa adota influenciam significativamente os seus resultados.

3.4 Instrumento de pesquisa

3.4.1 Construção do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi construído com base no arcabouço teórico apresentado no capítulo 2 deste trabalho e classificado em três blocos distintos, conforme exposto na sequência.

- a) **Bloco I:** composto de questões nas quais se buscou identificar os principais elementos do modelo de gestão das empresas pesquisadas. Esse bloco, como os demais, contemplou questões específicas relacionadas a cada um desses elementos.
- b) **Bloco II:** composto por assertivas que visaram a investigar o efeito das variáveis do ambiente externo: econômicas; tecnológicas; legais; sociais; clientes; fornecedores e concorrentes nos elementos do modelo de gestão.
- c) **Bloco III:** composto por questões que visaram a identificar os controles gerenciais adotados pelas administrações das empresas estudadas.

A seguir, apresentam-se, em quadros, as questões componentes do instrumento de pesquisa e os seus respectivos objetivos. O Quadro 8 explicita o elemento organização do modelo de gestão.

Bloco I: Elementos do Modelo de Gestão	Questões	Objetivo das questões
I - Organização	As funções dos gestores (chefes, supervisores, gerentes e diretores) são claramente definidas.	Verificar se o modelo de gestão propicia clareza quanto às atividades que a administração espera que os gestores conduzam.
	A autoridade é delegada a cada gestor de forma que ele execute suas funções sem depender de aprovações de seus superiores.	Verificar se o modelo de gestão da empresa delega autoridade de forma que os gestores tenham condições favoráveis para executarem suas funções e tomarem as decisões a elas pertinentes.
	As atividades de cada área da empresa são claramente delimitadas, de forma que não existam <i>áreas cinzentas</i> .	Verificar se o modelo de gestão estabelece conexões claras entre as áreas, de forma a assegurar o funcionamento sistêmico da empresa.
	A autoridade e a responsabilidade atribuídas aos gestores são compatíveis com suas funções previamente estabelecidas.	Verificar se o modelo de gestão define as funções e responsabilidades de cada gestor de acordo com suas capacidades.
	O poder exercido pelas pessoas na empresa é predominantemente formal (praticamente não existe poder informal).	Verificar se o modelo de gestão das empresas pesquisadas permite a formação de cultura informal ou formal na empresa.
	O manual de procedimentos da empresa é sempre atualizado.	Verificar o grau de formalidade na empresa, definido pelo modelo de gestão, e a preocupação da administração em adaptá-la de acordo com os seus estágios de desenvolvimento.
	O organograma da empresa é amplamente divulgado a todos os colaboradores.	Verificar se o modelo de gestão propicia a todos os seus funcionários o conhecimento das relações de poder que se deseja que existam.

Quadro 8 - Bloco I: Organização

O elemento processo administrativo - planejamento, execução e controle - é apresentado no Quadro 9.

Bloco I: Elementos do Modelo de Gestão	Questões	Objetivo das questões
II - Processo Administrativo Planejamento	O processo envolvendo a elaboração do planejamento estratégico da empresa é formal e possui etapas e cronograma claramente estabelecidos.	Verificar o nível de formalização do processo de planejamento estratégico da empresa.
	Todos os gestores são envolvidos em todas as fases da elaboração do planejamento estratégico.	Verificar se o modelo de gestão tem um estilo participativo quanto à elaboração do planejamento estratégico.
	As principais estratégias da empresa são divulgadas para todos os seus gestores.	Verificar se há a preocupação da administração em divulgar de forma ampla os objetivos da empresa.
	O orçamento é elaborado de forma participativa, envolvendo tanto os gestores da alta direção quanto os gestores operacionais (gerentes e supervisores).	Verificar o nível de participação permitido pela alta administração aos gestores operacionais na fase de elaboração do orçamento.
Execução	A execução das ações dos gestores é pautada no orçamento.	Verificar o nível de formalização do orçamento da empresa.
	Os gestores têm plena autonomia para tomarem as decisões necessárias à <i>execução do orçamento</i> de suas áreas.	Verificar o nível de centralização das decisões tomadas na empresa.
	As decisões que afetam a empresa como um todo são tomadas após prévia consulta a todos os seus gestores.	Verificar se a alta administração da empresa proporciona aos gestores operacionais oportunidades para eles participarem nas decisões estratégicas tomadas na empresa, independente do momento em que se realiza o planejamento estratégico.
	Quando da execução do orçamento os gestores sempre privilegiam os objetivos centrais da empresa, mesmo que isso implique em prejuízos para as suas próprias áreas.	Verificar o nível de comprometimento dos gestores com a implementação da estratégia da empresa.
	Os resultados previstos no orçamento são utilizados como parâmetro para a avaliação dos desempenhos dos gestores da empresa.	Verificar se há consciência sobre os efeitos no resultado alcançado pela empresa decorrentes das decisões que eles tomam.

continua

continuação

Controle	Existe forte comprometimento dos gestores em monitorar e controlar os resultados alcançados em relação àqueles que foram planejados.	Verificar se os gestores estão comprometidos com a parcela do orçamento por cuja execução eles são os responsáveis.
	Os gestores devem justificar aos seus superiores os desvios observados entre os resultados planejados e os alcançados.	Verificar se existe a cultura de “prestação de contas” na empresa, isto é, monitoramento das ações dos gestores pela alta administração.
	A empresa realiza reuniões específicas com a participação dos gestores para avaliação dos resultados obtidos.	Verificar se o nível de informações sobre as condições da empresa é congruente com as responsabilidades atribuídas aos gestores. Verificar se a alta administração da empresa compartilha com os gestores operacionais informações sobre as condições do negócio.

Quadro 9 - Bloco I: Processo administrativo

O Quadro 10 visa a mostrar os objetivos das questões relacionadas ao elemento tecnologia e sistemas de informações.

Bloco I: Elementos do Modelo de Gestão	Questões	Objetivo das questões
III - Tecnologia e Sistemas de Informação	A empresa utiliza um sistema integrado de gestão ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) totalmente implementado.	Verificar se o modelo de gestão da empresa prevê a importância das informações para apoio às atividades dos gestores.
	O sistema de informações é flexível e permite aos gestores adaptarem os relatórios de acordo com as necessidades específicas de suas áreas.	Verificar o nível de preocupação da administração com a validade da informação.
	A empresa possui sistema de simulação de resultados (<i>software</i>) para apoiar a escolha de alternativas de decisão durante a execução do orçamento.	Verificar se são dadas condições para os gestores tomarem decisões eficazes.
	A empresa utiliza <i>software</i> corporativo para elaborar o orçamento em lugar de planilhas eletrônicas.	Verificar a robustez do sistema de informações da empresa no que se refere ao apoio ao processo de gestão em todas as suas fases.

Quadro 10 - Bloco I: Tecnologia e sistemas de informações

Os objetivos das questões sobre o processo de avaliação de desempenho seguem no Quadro 11.

Bloco I: Elementos do Modelo de Gestão	Questões	Objetivo das questões
IV - Processo de Avaliação de Desempenho	A empresa avalia formalmente o desempenho de seus gestores.	Verificar se há um processo formal de avaliação de desempenho.
	A empresa recompensa os gestores que alcançam ou superam suas metas.	Verificar se a empresa estimula o alcance das metas.
	A empresa aplica algum tipo de punição para os gestores que não alcançam suas metas (exemplo: estagnação no cargo, negativa de aumento salarial, demissão etc.).	Verificar se a empresa estimula o alcance das metas e a melhoria no desempenho de algum gestor que não as esteja cumprindo.
	Os resultados obtidos sob responsabilidade de cada gestor são divulgados para os seus pares.	Verificar se há uma gestão compartilhada, a qual permita a interação entre os gestores.

Quadro 11 - Bloco I: Processo de avaliação de desempenho

As características e habilidades dos gestores, um dos elementos do modelo de gestão, são demonstradas no Quadro 12.

Bloco I: Elementos do Modelo de Gestão	Questões	Objetivo das questões
V - Características e habilidades dos Gestores	Os gestores da empresa possuem curso de pós-graduação (MBA, especialização).	Verificar se a alta administração valoriza a qualificação dos gestores da empresa.
	A empresa incentiva e apóia a capacitação de seus funcionários, custeando total ou parcialmente a sua realização.	Verificar se a administração estimula a evolução, em termos de capacidade, de seus gestores.
	A empresa valoriza as ideias dos seus gestores.	Verificar o nível de estímulo que o gestor recebe da administração para participar da gestão da empresa.
	A alta administração da empresa estimula explicitamente entre os seus gestores um relacionamento interpessoal agradável.	Verificar se há estímulo para a existência de um clima organizacional que facilite a cooperação entre os gestores.

Quadro 12 - Bloco I: Características e habilidades dos Gestores

O Quadro 13 mostra o bloco referente o ambiente externo. Nele observam-se as questões sobre a relação entre cada variável e os elementos do modelo de gestão.

Bloco II: variáveis do ambiente externo	Impacto das variáveis ambientais	Objetivo das questões
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> – na organização (funções, responsabilidades, autoridade, poder, organograma); – no processo de planejamento; – no processo de execução do planejamento; – no processo de controle da execução do planejamento; – na tecnologia e sistemas de informação; – no processo de avaliação de desempenho dos gestores; – nas características e habilidades requeridas dos gestores. 	Verificar se variáveis tais como taxas de câmbio, de juros, de inflação, PIB etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Tecnológicas		Verificar se variáveis tais como disponibilidade de tecnologia, grau de avanços em tecnologia, velocidade de renovação tecnológica, etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Legais		Verificar se variáveis tais como Complexidade e velocidade de alteração na legislação influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Sociais		Verificar se variáveis tais como nível educacional e cultural da população, disponibilidade de recursos humanos com capacitação técnica adequada, etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Clientes		Verificar se variáveis tais como nível de exigência, porte, poder de barganha etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Fornecedores		Verificar se variáveis tais como porte, qualidade de atendimento, poder de barganha, qualidade do produto etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.
Concorrentes		Verificar se variáveis tais como grau de competição, postura em relação a preços, prazos etc. influenciam cada elemento do modelo de gestão ou do conjunto deles.

Quadro 13 - Bloco II: Variáveis do ambiente externo

Os objetivos concernentes ao bloco III são revelados no Quadro 14, a seguir.

Bloco III: Instrumento de controle gerencial	Itens questionados	Objetivo das questões
Métodos e sistemas de custeio	O método de custeio por absorção.	Verificar se e quais desses instrumentos a empresa adota e qual o grau de implementação deles, ou seja, se não têm, se estão parcial ou totalmente implementados.
	O método de custeio variável (direto).	
	O sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC).	
	O sistema de custeio padrão para análise das variações entre o custo padrão e o real.	
	O sistema de custeio-meta.	
Indicadores de avaliação de desempenho	Orçamento.	
	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>).	
	EVA (Valor Econômico Agregado).	
	<i>Benchmarking</i> (comparação dos indicadores da empresa com os mesmos utilizados por outras empresas).	
	ROI (taxa de retorno sobre o investimento).	
	EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização).	
Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial	Índice de crescimento de receita líquida no período.	
	Sistema de simulação de resultados para a tomada de decisões.	
	A filosofia <i>Kaizen</i> .	
	A filosofia <i>Just in time</i> .	
	Aplicação da teoria das restrições para a administração de gargalos na produção.	
	O conceito de preço de transferência entre áreas.	
	Utilização do conceito de margem de contribuição por fator limitativo da produção.	

Quadro 14 - Bloco III: Controles gerenciais

Quanto à escala, usada no instrumento de pesquisa, utilizou-se uma valoração de zero a dez. Essa escala foi utilizada para facilitar a compreensão por parte dos respondentes da pesquisa, conforme preconizado pela literatura que trata desse assunto. Nesse sentido, a mencionada escala, segundo Hair *et al.* (2005) classifica objetos de forma que a distância entre os números seja a mesma. Desse modo, “as diferenças entre pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido”, ou seja, é possível comparar a diferença entre as classificações. Por exemplo, a diferença entre a escala 2 e a 3 é a mesma que existe entre a 7 e a 8, o que significa entender que o instrumento nessa escala pode ser transformado em escalas menores, caso seja pertinente. Adicionalmente, as medidas métricas são adequadas para os casos que trabalham com quantia ou magnitude, como o nível de satisfação, concordância, discordância etc.. (HAIR *et al.*, 2007).

Durante a construção do instrumento de pesquisa dois docentes da área de métodos quantitativos foram consultados e recomendaram o uso dessa escala numérica para facilitar as respostas e posteriormente a aplicação da modelagem de equações estruturais em consonância com a proposta da pesquisa. Dessa forma, estabeleceu-se uma escala intervalar com notas entre 0 e 10 conforme o grau de percepção de cada respondente do questionário.

3.4.2 Validação do instrumento de pesquisa

- a) **Análise inicial do instrumento de pesquisa pelos respondentes:** esse primeiro procedimento consistiu na revisão do instrumento realizada por sete respondentes, que analisaram e propuseram melhorias incorporadas na sua versão final. Os respondentes foram cinco professores doutores, sendo que deles, três também possuíam experiência profissional como executivos de empresas. Os outros dois respondentes foram executivos com funções de gerência e diretoria.

As sugestões feitas foram devidamente discutidas com cada um deles, o que possibilitou a incorporação daquelas consideradas pertinentes. Devido ao contato feito com eles, foi possível clarificar os pontos sugeridos e, com isso, melhorar o instrumento de pesquisa.

As melhorias predominantemente discutidas foram aquelas relacionadas ao bloco II do instrumento, que visou a investigar o grau de influência das variáveis do ambiente externo em cada elemento do modelo de gestão.

- b) **Pré-teste:** nessa segunda etapa, escolheram-se algumas empresas da amostra da pesquisa, para as quais se enviou o instrumento de pesquisa. A população desse pré-teste consistiu em todas as empresas relacionadas na revista Exame Maiores e Melhores, edições de 2005, 2006 e 2007.

De início, trabalhou-se com um banco de dados composto pelas 1000 maiores empresas, fornecido pela referida revista. Procedeu-se, então, à filtragem dessas empresas, da seguinte forma:

- i) Compararam-se os dados dos anos 2005, 2006 e 2007 a fim de permanecerem no banco somente as empresas que se repetiam nos três anos, isto é, excluíram-se aquelas que estavam no *ranking* em um determinado ano e não apareciam em outro como forma de manter a consistência desses dados.
- ii) Após adotado o procedimento mencionado, procedeu-se à verificação do número restante de empresas por setor. O critério para a escolha da amostra final levou em conta os setores que continham uma quantidade de empresas passível de ser investigada e testada.

Para essa fase inicial, trabalhou-se com dois setores – o da indústria digital e o de papel e celulose – por apresentarem um número superior a dez empresas em cada um deles e não ser um setor demasiadamente extenso. Esses setores totalizaram 32 empresas para as quais foi enviado o instrumento de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado em ambiente de Internet por meio de um *link*, o que é mais bem detalhado na seção que trata da coleta dos dados da pesquisa final.

Os respondentes foram contatados via telefone para a obtenção de seus endereços eletrônicos, a fim de que lhes fosse fornecido o *link* para que respondessem à pesquisa. Esse processo de coleta dos dados abrangeu o período entre fevereiro e abril de 2009. Das empresas

pesquisadas, 20 responderam ao instrumento de pesquisa, o que equivaleu a 62,5% da amostra.

Ao retornarem as respostas, realizaram-se os primeiros testes estatísticos, procurando-se simular os mais adequados testes que posteriormente seriam aplicados na amostra final de empresas. Com isso, obtiveram-se os primeiros resultados da pesquisa e foram implementadas as melhorias necessárias, a fim de tornar ainda mais consistentes os resultados finais da pesquisa de campo que se seguiu após essa etapa.

Ressalte-se, ainda, que foram poucas as melhorias necessárias no instrumento de pesquisa, posto que ele havia sido analisado pelos docentes e executivos como mencionado anteriormente e respondido sem dificuldades pelas 20 empresas indagadas. As melhorias efetivadas, nessa etapa, resumiram-se à fusão de três questões do Bloco I em uma e na exclusão de apenas uma questão do mesmo bloco por parecer redundante no momento da análise dos dados.

- c) **Consistência interna:** para analisar a consistência interna dos grupos de variáveis do instrumento de pesquisa considerou-se o cálculo da confiabilidade composta sugerido pela modelagem de equações estruturais. Com ele é possível analisar cada item dos *constructos* pela sua carga fatorial, cujo valor de referência comumente aceitável é de no mínimo 0,70, levando-se em conta que valores inferiores, também, podem ser considerados quando a pesquisa for de natureza exploratória. (HAIR *et al.*, 2007).

3.5 População e amostra da pesquisa

As investigações científicas geralmente utilizam grupos restritos que podem ser, de fato, acessados. O primeiro passo é definir a população do estudo para depois proceder-se à escolha da amostra. No caso da presente pesquisa, a população cercou-se das 1000 (mil) maiores empresas, classificadas pela Revista Exame, que, anualmente, divulga na mídia as Melhores e Maiores empresas do Brasil, cujos dados foram obtidos do banco da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI. A classificação dá-se por meio da análise das demonstrações contábeis e de diversos indicadores como: resultado operacional;

margem líquida; rentabilidade do patrimônio líquido; ativo total; resultado líquido, entre outros, formando um *ranking* de empresas, em geral e por setor de mercado.

Os setores considerados pela Revista Exame são: Atacado; autoindústria; bens de capital; bens de consumo; eletroeletrônico; energia; farmacêutico; indústria da construção; indústria digital; mineração; papel e celulose; química e petroquímica; serviços; siderurgia e metalurgia; telecomunicações; têxteis; transporte e varejo.

A amostra, por sua vez, deve ser representativa em relação à população sob estudo. Nesse caso, a amostragem foi não probabilística ou não aleatória, caracterizando-se por ser objetiva. Segundo Maroco (2004), esse tipo de amostragem é constituído com um determinado objetivo em mente, ou seja, essa pesquisa desde o seu início pretendeu investigar as empresas por setores.

Dado o objetivo de abarcar setores empresariais da economia nacional, optou-se por aqueles com maior número de empresas, o que poderia representar maior retorno de respostas dos questionários enviados, os quais foram segregados em: comércio; indústria e serviços. As empresas que compuseram cada segmento estão devidamente relacionadas no apêndice c (empresas contatadas).

Em relação ao tamanho da amostra, procurou-se respeitar o número de variáveis latentes investigadas e a viabilidade dos retornos das empresas. Hair *et al.* (2007) defendem que o número de empresas deve corresponder a, no mínimo, cinco vezes o número de variáveis latentes investigadas. Assim, calculou-se que o número de respostas obtidas neste trabalho estaria adequado.

A seguir, evidenciam-se os números que representam a amostra desta pesquisa.

Setor	Número de empresas contatadas	Número de empresas respondentes	% de retornos
Comércio	69	40	58
Indústria	80	39	49
Serviços	74	39	53
TOTAL	223	118	53

Quadro 15 – Distribuição da amostra por setor

Após a definição da amostra, centrou-se a atenção nos procedimentos de coleta de dados, que podem ser apreciados na seção seguinte.

3.6 Coleta e tratamento dos dados

3.6.1 Coleta

A coleta de dados para a pesquisa desenvolveu-se por meio da aplicação de dois procedimentos: os instrumentos de pesquisa respondidos por executivos de cada empresa componente da amostra e a obtenção dos dados econômicos dessas mesmas empresas, que permitiu conhecer os seus desempenhos. Para maior entendimento, cada um deles está devidamente explanado nos itens subsequentes.

a) Instrumento de pesquisa: disponibilização

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado em meio virtual para facilitar o seu acesso pelos respondentes, bem como as posteriores compilações e análises das respectivas respostas. A sua construção em ambiente de Internet utilizou como amparo a tecnologia de *Business Intelligence* – BI (tabelas dinâmicas). Tal instrumento, segundo Birman (2003), constitui-se em uma combinação de conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de compreender rapidamente massas de dados, apresentando resultados mediante relatórios instantâneos, simulações flexíveis e informações estratégicas. (BIRMAN, 2003; BARBIERI, 2001).

A utilização dessa ferramenta tecnológica como a base para a construção do instrumento de pesquisa se deu para facilitar o controle dos retornos das respostas sem ter que solicitar aos respondentes que se identificassem ou às empresas nas quais trabalhavam, assim como para possibilitar que os dados coletados pudessem ser tratados de forma flexível e cruzados de acordo com as necessidades que a análise de resultados demandasse.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado no endereço <http://201.76.37.163:80/pesquisa/inc_pesquisa.asp?Par2=1&Par3=2&Par1=1>, na Internet. Pesquisas na Internet ou na *Web*, segundo Malhotra (2001, p. 185), utilizam a linguagem (HTML) e “são colocadas em um

Website. [...]”. O acesso a esse *link* ficou disponível durante o período de coleta dos dados e todas as informações obtidas por meio dele foram devidamente armazenadas pela pesquisadora em meio magnético, sendo possível a sua consulta a qualquer tempo.

Depois de concluídas as etapas de definição da amostra, construção e disponibilização do instrumento de pesquisa, organizou-se um protocolo para o estudo contendo os procedimentos que foram adotados para a pesquisa de campo, conforme exposto a seguir.

- I) **Carta de apresentação:** formulou-se uma carta apresentando o objetivo da pesquisa, a importância da participação da empresa para o seu desenvolvimento e fornecendo os contatos da pesquisadora e de seu orientador. Essa carta-*email* foi enviada para os respondentes juntamente com o instrumento de pesquisa.
- II) **Organização dos relatórios:** organizaram-se relatórios com os nomes das empresas, classificadas por segmento e localização geográfica, e com os telefones de cada uma delas, obtidos com os demais dados da Revista Exame - Maiores e Melhores empresas do Brasil.
- III) **Estratégia para o envio da correspondência:** decidiu-se que o envio seria feito após contato telefônico com os respondentes, com o fito de obterem-se suas concordâncias acerca da participação na pesquisa conhecendo-se, a partir disso, os seus endereços eletrônicos, para os quais foram encaminhados o instrumento de pesquisa em formato de texto e a carta contendo o *link* da pesquisa. Assim, o respondente teve a possibilidade de participar da pesquisa via *Web* ou retorná-la em Word por *e-mail*.
- IV) **Perfil dos respondentes:** como a presente pesquisa englobou os assuntos ambiente externo, modelo de gestão e controles gerenciais, definiu-se que o respondente deveria ser um gestor que tivesse a visão sistêmica da empresa ou participasse da alta administração. Dessa forma, procurou-se, primeiramente, a diretoria ou presidência da empresa, que, em muitos casos, respondeu pessoalmente à pesquisa e em outros delegou essa tarefa a outros executivos, diretorias financeira, de planejamento, de recursos humanos, marketing e de controladoria. Em suma, o perfil dos respondentes englobou profissionais do alto escalão das empresas.
- V) **Contatos telefônicos:** para essa etapa formatou-se um documento com todos os históricos dos contatos e das particularidades observadas em cada um deles. Esse documento, também, foi armazenado em meio magnético pela pesquisadora. A cada telefonema, anotaram-se os nomes de todas as pessoas com quem se tratou em cada

empresa, bem como o conteúdo dessas conversações. Em média, falou-se com 3 pessoas em cada empresa até se conseguir o contato direto com o potencial respondente. A esse respondente foram repassadas todas as informações que lhe mostrassem a importância da pesquisa e da conexão entre academia e empresa (identificação do pesquisador, da universidade, do objetivo da pesquisa, prazos, e que, ao final, os resultados seriam enviados a todos os participantes).

Passados os dias combinados com os respondentes para o retorno das respostas dos questionários, quando isso não se efetivou, voltou-se a contatá-los por telefone e por *e-mail*. Nesse processo, muitos deles pediram um prazo maior para responderem à pesquisa. As pessoas que não quiseram participar da pesquisa justificaram, formalmente, as razões impeditivas para isso, geralmente por ser regra da empresa não divulgar informações para a comunidade externa. Outras expressaram o fato de que naquele período não poderiam participar, mas que gostariam de ser contatadas no futuro.

Estimou-se, inicialmente, que o respondente levaria, em média, 20 minutos para responder o instrumento de pesquisa. Essa estimativa foi confirmada logo após as primeiras aplicações.

Esse trabalho foi realizado nos horários de expediente das empresas, o que totalizou em média 6 horas por dia despendidas pela pesquisadora com essa atividade durante os meses nos quais a pesquisa de campo foi realizada. Estima-se que foram feitos aproximadamente 3.200 telefonemas. Os históricos que mostram os detalhes desse trabalho, bem como os custos envolvidos foram devidamente registrados e armazenados como documentos da pesquisa.

Após o recebimento das respostas, enviou-se um *e-mail* de agradecimento para cada respondente, salientando-se que, ao final da pesquisa, os resultados consolidados lhe seriam enviados.

VI) **Período de realização da pesquisa:** a pesquisa de campo foi desenvolvida entre os meses de junho e setembro de 2009. Antes disso, entre fevereiro e abril de 2009, foi aplicado o pré-teste conforme mencionado em tópico anterior.

Após o recebimento das respostas, formataram-se os devidos relatórios com vistas a rodarem-se os primeiros testes estatísticos.

b) Indicadores de desempenho

Nessa etapa da pesquisa, selecionaram-se indicadores para fazerem parte da análise de desempenho das empresas indagadas. Optou-se pelo uso de dois grupos de indicadores: O ROI (*Return On Investments*), taxa de retorno de investimentos, e a MO (Margem operacional). Um com vistas a analisar o retorno da empresa sobre o investimento e o outro a sua rentabilidade. Consultaram-se dois docentes e um pesquisador das áreas de finanças e societária a fim de se discutir sobre a conveniência do uso de tais indicadores. Por fim, definiu-se que esses poderiam representar os desempenhos econômicos das empresas.

Na fase final da pesquisa foram obtidos os indicadores do ano de 2008, haja vista que a divulgação das informações se deu em julho de 2009 pela Revista Exame. Assim, inseriu-se no banco da pesquisa as informações do ano de 2008, procedendo-se aos mesmos critérios detalhados no item pré-teste, ou seja, primeiramente classificou-se o banco com as empresas comuns nos quatro anos (2005, 2006, 2007, 2008) e após tal classificação calculou-se a média dos indicadores apresentados divulgados pela revista para esses anos.

Devido à ocorrência da crise econômica de repercussão mundial, também com efeitos sobre as operações de empresas que operam no Brasil, calcularam-se as médias de indicadores com e sem o ano de 2008, já que os resultados poderiam ter sido afetados pela mencionada crise. Analisando-se ambos os cenários percebeu-se que os resultados dos testes realizados com a inclusão dos dados daquele ano não modificaram a ponto de afetar a pesquisa. Dessa forma, trabalhou-se com os quatro referidos anos.

3.6.2 Análise estatística dos dados coletados

Nessa etapa, foram escolhidas as técnicas de análise multivariadas que consistiram em estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os *softwares* de análise de dados empregados nesta pesquisa foram o SPSS – *Statistical Package for the social sciences*, versão 16, e o pacote *SmartPLS 2 – Partial Least Squares*. A seguir, evidenciam-se os passos seguidos para o tratamento dos dados coletados.

a) Estatística descritiva

As distribuições de frequência relativa e de frequência percentual foram utilizadas na primeira parte da análise. Primeiramente, estruturou-se a distribuição de frequência relativa para todos os blocos da pesquisa devidamente transformada em percentual para fins de melhor visualização das porções contrapostas às observações totais.

Para os blocos I: elementos do Modelo de Gestão e III: Controles Gerenciais, essas frequências foram reveladas por meio de gráficos de barras. Gráficos de barras são dispositivos que retratam os dados qualitativos que foram sintetizados em uma distribuição de frequência relativa ou percentual, sendo eles em muitos casos usados para identificar causas importantes de problemas. (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003). A representação gráfica de resultados tem como objetivo principal a visualização de características da variável em estudo nas empresas amostradas “de forma simples e de fácil aquisição mental”. (MAROCO, 2003, p. 35).

Em se tratando do bloco II: Variáveis do Ambiente Externo, os dados foram apresentados em tabelas de frequências percentuais, visto que nele houve uma relação de causa e efeito entre dois blocos – grau de influência das variáveis do ambiente externo em cada elemento do modelo de gestão.

As frequências relativas foram obtidas via opção *Descriptive statistics* do *software* SPSS. Além disso, os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas.

b) Modelagem de equações estruturais

A técnica de modelagem de equações estruturais representa um conjunto de técnicas multivariadas que possibilita o estudo simultâneo de diversos relacionamentos entre variáveis endógenas e exógenas. Para Hair *et al.* (2007) é uma técnica que combina aspectos da regressão múltipla e análise fatorial para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas. Ela é utilizada para estimar múltiplas relações de dependência e representar conceitos não observados nessas relações, explicando o erro de mensuração no processo de estimação.

Em vista de esta pesquisa visar a testagem das relações entre os grupos (fenômenos) estudados – variáveis do ambiente externo, elementos do modelo de gestão, tipos de controle gerencial adotados, desempenho das empresas, essa técnica foi aquela que se enquadrou, adequadamente, na análise de tais relações.

A Figura 19 procura mostrar, em termos gerais, as relações de causa e efeito mediante a modelagem de equações estruturais, isto é, uma construção visual do que se analisou.

Figura 19 - Constructo e relações

Observe-se, por meio da Figura acima, que a técnica de modelagem de equações estruturais permitiu que as relações propostas por esta pesquisa fossem, de fato, analisadas. As relações são representadas pelas hipóteses da pesquisa. A Hipótese 1, por exemplo, visa a investigar a influência das variáveis do ambiente externo nos elementos do modelo de gestão. A Hipótese 2 propõe-se a analisar a influência das variáveis do ambiente externo nos tipos de controle gerencial. A Hipótese 3 a influência dos elementos do modelo de gestão na escolha dos tipos de controle gerencial. As Hipóteses 4 e 5 visaram averiguar a influência dos grupos modelo de gestão e controles gerenciais nos resultados econômicos das empresas da amostra pesquisada.

As análises se basearam nas avaliações dos modelos de mensuração e estrutural (HAIR *et al.*, 2007; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) os quais englobaram os pressupostos expostos a seguir:

- a) **AVE (*Average variance extracted*)**: a variância média extraída é uma medida de validade, também conhecida como validade convergente. Ela expressa o montante da variância dos indicadores que é explicada pelo *constructo* (variável latente). A variância média extraída deve ser superior a 0,5, sendo que quanto maior for esse número tanto mais representativos serão os indicadores do *constructo*.
- b) **Confiabilidade composta**: é a medida de consistência interna que permite analisar a consistência entre a variável latente e os seus indicadores. Essa medida não deve ser inferior a 0,7. (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Segundo Hair *et al.* (2007), um valor comumente aceito para confiabilidade é de 0,7, apesar de não ser um padrão absoluto e valores inferiores serem aceitos dependendo do tipo de pesquisa.
- c) **R²**: esse índice oferece uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, indicando a quantidade de variância da variável dependente que é explicada pelas VL independentes. Quanto maior for o R², tanto maior será o poder explicativo do modelo. (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2004). Nesse caso, Chin (1998) classificou 0,67 como considerável/forte, 0,33 como moderado e 0,19 como fraco. Já, Cohen (1977) sugeriu os valores 2% como baixo, 13% como médio e 26% alto para a área comportamental das Ciências Sociais.

- d) **Alfa de Cronbach:** é uma medida que avalia a consistência interna de um *constructo* sendo 0,7 um número que pode servir de parâmetro mínimo aceitável. (COZBY, 2003).
- e) **Validade discriminante:** considera-se que há validade discriminante quando as correlações entre as variáveis latentes são menores que a raiz quadrada da AVE (indicadores tem relação mais forte com sua Variável latente do que com as outras), ou então, quando a carga fatorial de cada indicador é maior em sua variável latente do que em outras. (CHIN, 1998; MENDE-DA-SILVA; BIDO; FORTE, 2008).

Saliente-se que, além desses pressupostos, antes de verificar-se a AVE, foram analisadas todas as cargas fatoriais que compuseram os modelos a fim de confirmar se nenhuma delas poderia resultar em baixa confiabilidade e validade. Como valor parâmetro para as cargas considerou-se 0,7, não se restringindo a ele, pois poderia ocorrer que um indicador apresentasse carga mais baixa e ao mesmo tempo fosse importante do ponto de vista de seu conteúdo e que, no geral, não estivesse apresentando influência negativa.

Também, aplicou-se o *bootstrapping*, que é um procedimento não paramétrico usado a fim de fornecer intervalos de confiança para as estimativas feitas, construindo a base para inferência estatística. A técnica *bootstrap* oferece uma estimativa de forma a polarizar a distribuição da amostragem, criando um grande número de amostras preespecificadas com aproximadamente o mesmo número de casos da amostra original. São criados, aleatoriamente, desenhos de casos com a substituição da amostra original. (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Sua aplicação realizou-se por meio do *SmartPLS*.

Assim, procurou-se executar esses passos com a amostra de empresas dividida por setores: comércio, indústria e serviços.

Feitos os desenhos dos procedimentos a serem utilizados, aplicou-se a pesquisa e com a obtenção dos dados das empresas da amostra estruturaram-se a análise e devidas interpretações apresentadas no capítulo 4.

3.7 Limitações da pesquisa

As pesquisas no campo das Ciências Sociais se caracterizam por nem sempre permitirem a generalização de seus resultados. Particularmente em casos de pesquisas de campo que envolvem as empresas, seus gestores, suas atividades e seus resultados. Essa limitação é decorrente de vários aspectos. No caso desta pesquisa se destacam: o instrumento de pesquisa utilizado; características dos respondentes; natureza dos testes estatísticos utilizados e peculiaridades da amostra utilizada.

No caso do instrumento utilizado, o questionário, apesar de todos os cuidados tomados quando da sua elaboração, as perguntas nele contidas podem ter interpretações diferenciadas entre os respondentes por se tratar de suas respectivas percepções diante do que se está questionando, o que pode levar a resultados impactados por esse aspecto.

Outro fator, ainda nesse âmbito, que pode interferir no resultado alcançado pela pesquisa de campo é o fato de que apenas um participante materializa em suas respostas o produto de sua própria percepção. Isto é, um único indivíduo responde pela empresa, não havendo a consulta a todos os seus gestores, os quais poderiam ter as suas próprias visões sobre o teor da pergunta. Por se tratarem de percepções, seria natural que houvessem diferenças nas ponderações feitas para cada pergunta, se elas fossem dirigidas a um público mais abrangente na empresa.

No caso desta pesquisa especificamente, a amostra do setor de serviços contempla empresas de capital privado, misto, concessionárias de serviços essenciais como as de saneamento, de autoestrada e relacionadas à educação e à saúde. Apesar de essa particularidade admitir inferências importantes, as conclusões a que se chega com a pesquisa podem ser válidas apenas para empresas com essa característica. O mesmo fenômeno ocorre com as empresas industriais e comerciais, sendo as conclusões inerentes restritas às empresas pesquisadas nesses setores. Para manter certo critério na escolha das empresas, selecionaram-se aquelas classificadas na Revista Exame Maiores e Melhores justamente por terem passado por análise prévia e terem algum compasso entre elas.

Os testes estatísticos realizados em pesquisas científicas podem conferir a elas credibilidade e permitem a inferência sobre os seus resultados, porém podem significar, apenas, tendência e não um resultado definitivo.

Por tratar-se de amostra não-probabilística, os resultados são válidos para as empresas dos setores investigados por essa pesquisa, não sendo possível generalizar e estender os seus resultados ou compará-los com os de outros estudos acerca dos assuntos tratados aqui.

Na fase de planejamento desta pesquisa, as limitações apontadas foram consideradas de forma a serem minimizadas durante a realização dos trabalhos. Assim, sempre que detectado algo que pudesse causar viés ao resultado da pesquisa, repetiram-se passos, testes e outros procedimentos, inclusive novos contatos com participantes a fim de se esclarecerem respostas que eventualmente pudessem interferir na qualidade do trabalho. Dessa forma, procurou-se restringir as limitações do estudo àquelas consideradas normais para as pesquisas no âmbito das Ciências Sociais.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Introdução

Nesse capítulo, apresentam-se as análises e interpretações dos dados coletados na pesquisa com as empresas da amostra. As análises foram estruturadas, em linhas gerais, sob três perspectivas, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

Figura 20 – Estrutura da análise e da interpretação dos dados

4.2 Análise e interpretação dos dados dos constructos

A análise, a seguir, está estruturada com as variáveis dos grupos modelo de gestão, ambiente externo e controles gerenciais, comparando-as entre os setores do comércio, da indústria e de serviços. As notas atribuídas pelos respondentes da pesquisa estão dispostas em quatro partes: a primeira contemplando aquelas de 0 a 2; a segunda diz respeito às de 3 a 5; a terceira contém as de 6 a 8 e a última fica com as notas de 9 a 10. Essa disposição foi realizada a fim de facilitar a análise e a interpretação dos dados, objetivando abarcar todos os graus da escala e preservar a qualidade das respostas.

4.2.1 Modelo de gestão

Esse item trata de esmiuçar os elementos do modelo de gestão e todas as variáveis que o compuseram para fins da realização desta pesquisa, revelando os dados obtidos das empresas investigadas.

4.2.1.1 Organização

O elemento organização compõe-se de seis variáveis. Apresenta-se, a seguir, cada variável e as respectivas observações acerca dos dados coletados.

Para fins de análise dos dados obtidos dos respondentes, organizaram-se as variáveis desse elemento de acordo com as suas semelhanças no que tange aos objetivos de cada questão. O grupo 1 abarca as variáveis que tratam de funções, autoridade e responsabilidades, enquanto o grupo 2 engloba aquelas pertinentes às atividades das áreas empresariais, o poder exercido pelas pessoas e a atualização e divulgação do organograma e dos manuais de procedimentos.

Os dados de cada uma das variáveis do elemento organização podem ser visualizados nos Gráficos 1 e 2 a seguir expostos. O Gráfico 1 apresenta as variáveis MG 1 (as funções dos gestores – chefes, supervisores, gerentes e diretores – são claramente definidas), MG2 (a autoridade é delegada a cada gestor de forma que ele execute suas funções sem depender de aprovações de seus superiores) e a MG 3 (a autoridade e a responsabilidade atribuídas aos gestores são compatíveis com suas funções previamente estabelecidas).

Gráfico 1 – Grupo 1 de variáveis do elemento organização

a) Variável MG1: as funções dos gestores (chefes, supervisores, gerentes e diretores) são claramente definidas

Com base na faixa de notas 0, 1 e 2 concedidas pelos respondentes, a análise do gráfico evidencia que, nas empresas dos três setores, não existem dúvidas quanto às atividades que os gestores devem realizar.

Quando analisadas as notas situadas entre 3 e 5, esse cenário muda um pouco. Os dados indicam que 5%, 0% e 5% das empresas dos setores do comércio, da indústria e de serviços, respectivamente, não definem com clareza as funções dos gestores, o que revela que, nessas faixas de notas, os setores examinados começam a se diferenciar, mostrando o industrial como aquele que apresenta a maior tendência de as empresas não terem as funções de seus gestores claramente definidas, embora esse percentual não seja demasiadamente representativo.

O terceiro grupo de notas, entre 6 e 8, mostra uma diferença mais significativa entre os setores, sendo que em 35% do comércio, 49% da indústria e 49% dos serviços as funções dos gestores são claramente definidas. Observe-se que isso ocorre em menor frequência entre as empresas do setor do comércio.

O último bloco de graus conferidos pelos respondentes quanto ao estabelecimento claro de funções, faixa de notas entre 9 e 10, mostra dados que indicam que 60%, 51% e 46% das empresas dos setores do comércio, da indústria e dos serviços, respectivamente, definem as funções entre os gestores de uma e outra área. Nessa faixa, que poderia ser considerada como a melhor em relação à atribuição clara das funções dos gestores, o comércio destaca-se positivamente, pois a existência de empresas que adotam essa prática é igual a 60%. Isso, de certa forma, compensa a quantidade de empresas que se situam em uma faixa inferior de notas e, talvez, se explique devido ao fato de que, na atividade comercial de grandes empresas, as funções dos gestores devem estar sistemicamente organizadas de forma que eles estejam preparados para propiciar o adequado contato com o público externo, sejam esses fornecedores ou clientes.

b) Variável MG2: a autoridade é delegada a cada gestor de forma que ele execute suas funções sem depender de aprovações de seus superiores

Ao se contemplarem as notas 0, 1 e 2, percebe-se que o único setor que apresenta registro é o industrial, no qual em 3% das empresas os gestores não têm praticamente autoridade para a tomada de decisões. Os demais setores não registraram essas notas, levando a entender que, em algum nível, nessas empresas os gestores têm autonomia para executarem suas funções sem obtenção de prévias autorizações.

Quando examinada a faixa de notas entre 3 e 5, os dados apontam que a autonomia dos gestores é restrita em 13% das empresas do comércio, 10% das indústrias e 5% nas empresas do setor de serviços. Apesar de esses percentuais serem considerados baixos, destaque-se que as empresas do setor de comércio tendem a um estilo de administração mais centralizador do que aos dos demais setores.

Contemplando-se, dessa vez, a escala de notas entre 6 e 8, percebe-se uma alteração no quadro de centralização de autoridade na execução das funções nas empresas objeto do estudo, com percentuais de 45%, 51% e 59% nos setores do comércio, indústria e serviços, respectivamente. Várias podem ser as razões para a concentração nessa escala. Possivelmente, isso ocorra em função de que as decisões mais importantes nas organizações sejam tomadas por sua alta administração sem o seu compartilhamento com gestores da linha média da

hierarquia. De qualquer forma, destaquem-se os setores de serviços e da indústria como aqueles cujas respostas das empresas estão mais concentradas numa escala que, se não pode ser considerada ótima, pelo menos denota maior nível de descentralização.

Considerando-se que as notas situadas entre 9 e 10 representem a situação ideal de delegação de autoridade para os gestores executarem suas funções sem depender de aprovações de seus superiores, verificam-se, nessa situação, 42%, 36% e 36% das empresas dos setores do comércio, indústria e serviços, nessa sequência. Por mais que se ressaltem as vantagens de um estilo de gestão descentralizado, é natural supor que, dependendo da complexidade do negócio e de seu porte, não seja possível se delegar autoridade a todos os gestores; pois as decisões têm, muitas vezes, um caráter sistêmico que implica consequências em outras áreas diferentes daquelas nas quais elas foram tomadas, o que de fato, requer certo nível de centralização. Assim, a partir dos percentuais apresentados, pode-se considerar elevada a quantidade de empresas nas quais a descentralização de autoridade na execução de funções se concentra nessa faixa analisada, independentemente de não ser essa aquela na qual se concentre a maioria dos casos.

Embora não se possa afirmar apenas com base nos dados apresentados, verifica-se que o setor de serviços tende a ser o mais descentralizado entre os analisados, seguido pelas indústrias e, em último lugar, pelo comércio. Isso pode ser explicado, possivelmente, pelas diferenças nas complexidades operacionais no entorno de cada setor objeto da análise.

c) Variável MG3: a autoridade e a responsabilidade atribuídas aos gestores são compatíveis com suas funções previamente estabelecidas

As atribuições de autoridade e responsabilidade deveriam, idealmente, ser dadas de acordo com a função de cada gestor. À medida que isso ocorre, torna-se mais fácil exigir dele a otimização do produto de suas tarefas, bem como se torna possível a existência de um processo de avaliação de desempenho mais justo. Pode haver situações nas quais autoridade e responsabilidade sejam atribuídas sem a observância do escopo das funções de um gestor, seja isso motivado por características e iniciativas dele próprio ou pelo formato do modelo de gestão da empresa.

Sob a perspectiva dos dados coletados, praticamente não se detectaram situações em que a autoridade e responsabilidade conferidas ao gestor estejam em descompasso com as suas funções, exceto para o setor industrial, cujos respondentes do questionário pontuaram que numa escala de notas de 0 a 2 isso ocorre em 3% das empresas.

Os dados, também, revelaram que, considerando-se a escala de notas entre 3 e 5, a compatibilidade entre autoridade, responsabilidade e funções atribuídas ocorre em 7% das empresas do comércio, 10% das indústrias e 10% das empresas do setor de serviços.

Já se considerando a faixa de notas entre 6 e 8, os percentuais de empresas que não observam a necessidade de se ajustarem autoridade e responsabilidade com as funções dos gestores são de 53%, 49% e 54% para o comércio, indústria e serviços, respectivamente. Nelas, em mais da metade das vezes, há compatibilidade entre os referidos quesitos.

Parece surpreendente o fato de os níveis de autoridade e responsabilidade não serem completamente norteadores das funções dos gestores, haja vista que o estudo está tratando das maiores empresas do Brasil classificadas pela Revista Exame. Embora a escala de notas entre 6 e 8, na qual se concentram as maiores quantidades de empresas, esteja acima da média, seria razoável se esperar que elas estivessem entre a faixa de notas consideradas ótimas: 9 e 10. Nessa faixa máxima, observaram-se 40%, 38%, 36% das empresas dos setores de comércio, indústria e serviços, respectivamente.

A seguir, analisam-se os dados das respostas relacionadas às variáveis:

- **MG 4:** as atividades de cada área da empresa são claramente delimitadas, de forma que não existam áreas cinzentas;
- **MG 5:** o poder exercido pelas pessoas na empresa é predominantemente formal (praticamente não existe poder informal);
- **MG 6:** o manual de procedimentos da empresa é sempre atualizado;
- **MG 7:** o organograma da empresa é amplamente divulgado a todos os colaboradores.

Com esse propósito, apresenta-se o Gráfico 2 na sequência dessa análise.

Gráfico 2 – Grupo 2 de variáveis do elemento organização

a) Variável MG 4: as atividades de cada área da empresa são claramente delimitadas, de forma que não existam áreas cinzentas

Quando se analisam os dados relacionados à clareza da delimitação das atividades realizadas por cada área, de forma a se evitem lacunas sistêmicas entre as rotinas operacionais, verifica-se que o segmento de serviços é o único presente na faixa de notas atribuídas pelos respondentes entre 0 e 2.

Entretanto, quando se eleva a escala de notas atribuídas pelos representantes das amostras para 3, 4 e 5, percebe-se uma existência maior de empresas cujos modelos de gestão não observam a necessidade de se evitem áreas cinzentas entre as fronteiras de atividades exercidas entre uma e outra. Nessa escala, 12% das empresas do comércio, 10% das indústrias e 15% do setor de serviços, conforme os dados revelam, não delimitam, claramente, a área de atuação de cada gestor. Considerando-se a importância dessa variável e o grau relativamente baixo representado pelas mencionadas notas, isso revela a tendência de que os modelos de gestão de parte representativa das empresas, mesmo aquelas constantes do *ranking* das melhores do país, não atentam para a necessidade de serem definidas, com clareza, as

extensões de atividades às quais cada área deve observar, como forma de se evitarem situações mal resolvidas.

A situação torna-se melhor quando se analisam os dados contidos na faixa de notas entre 6 e 8, na qual 60%, 56% e 56% das empresas dos setores do comércio, indústria e de serviços, nessa sequência, preocupam-se em delimitar, claramente, as fronteiras de atuação de cada área de atividade, evitando-se conflitos entre gestores e, principalmente, a não solução de problemas importantes que se situem entre duas áreas.

A concentração de empresas nessa faixa pode ser considerada normal, posto que dependendo da atividade o dinamismo que as mudanças do meio ambiente imprimirem às organizações pode impedir que os escopos de cada área sejam redefinidos sempre que uma situação ambiental o requeira.

Já quando se analisa a situação que pode ser considerada como ótima, aquela em que as empresas sempre, ou quase sempre, delimitam, claramente, as atividades das áreas, observa-se que isso ocorre em 28%, 34% e 26% das empresas dos segmentos do comércio, indústria e serviços, respectivamente.

Note-se que, na indústria, a delimitação clara de fronteiras entre áreas é mais comum nas empresas, considerando-se as faixas de notas de 9 e 10, ficando, em segundo plano, o setor do comércio. Nesse sentido, especificamente com relação a essa variável, o setor de serviços denota ser o menos estruturado.

b) Variável MG5: o poder exercido pelas pessoas na empresa é predominantemente formal (praticamente não existe poder informal)

Considerando-se o porte das empresas componentes da amostra pesquisada, as maiores do país, mesmo que em proporções não significativas, existe poder informal em suas estruturas. Detectou-se que, quando atribuídos graus de 0 a 2, o poder informal predomina em 5% das empresas dos setores do comércio e dos serviços, não se observando casos no segmento industrial. O percentual de 20% é registrado, para os mesmo setores, quando se muda a escala para notas de 3 a 5 demonstrando a tendência de nesses setores, comércio e serviços, a

estrutura de poder formal, apesar de predominante, não ser a única existente. Já a indústria ficou com 8% nessa faixa de notas.

Os dados sob o ângulo da faixa de notas atribuídas entre 6 e 8 apontam para 50%, 64% e 54% das empresas nas quais a formalidade do poder aumenta de forma considerável, sendo o poder exercido pelos membros organizacionais formal em concordância com aquilo que determina a alta administração.

A existência de poder informal em uma organização pode ser indesejável, uma vez que as decisões tomadas pela alta administração, que exigem o engajamento de todos os níveis hierárquicos para a sua implementação, de alguma forma passam a requerer o apoio de todos, sob o risco de que, caso contrário, suas implementações podem não ser bem sucedidas. Em outras palavras, o poder informal pode ser nocivo para a harmonização sistêmica das decisões da empresa e para, conseqüentemente, o alcance dos resultados desejados por sua administração.

Apenas 25%, 28% e 21% das empresas dos setores comercial, industrial e de serviços demonstraram que possuem uma estrutura respaldada pelo poder formal, em que as informações são veiculadas de acordo com o que a administração determina e espera de seus gestores e demais funcionários.

De acordo com os dados, em relação à maior existência de poder informal nas empresas, se poderia classificar o comércio como o setor no qual a prática é mais comum, seguido por serviços e, por último, pelas indústrias. A pesquisa não identificou as razões pelas quais esse fenômeno existe nessa proporção, pois esse não foi o seu objetivo.

c) Variável MG6: o manual de procedimentos da empresa é sempre atualizado

O manual de procedimentos visa a formatar a maneira como os quesitos estruturados e demonstrados via organograma (funções, responsabilidades, níveis hierárquicos, entre outros) devem ser realizados. A esse respeito, a seguir, avaliam-se os dados obtidos com a pesquisa de campo para essa variável.

De acordo com os dados contidos no Gráfico 2, constata-se que os respondentes de 12% das empresas do comércio e 5% das indústrias atribuíram notas de 0 a 2, o que equivale a mencionar que nelas a atualização do manual de procedimentos ocorre esporadicamente. Os dados, por si sós, não permitem que se chegue à conclusão de que os modelos de gestão dessas organizações sejam inadequados, sob a perspectiva da variável analisada, pois são vários os fatores que podem levar a essa situação, entre eles o baixo *turnover* entre as funções contempladas pelo organograma. Pode existir uma possibilidade considerável de que isso ocorra por não se priorizar essa prática nas empresas correspondentes, principalmente entre as empresas do setor do comércio.

Quando a análise foca os respondentes que atribuíram notas entre 3 e 5 para a variável sob análise, observa-se que 20%, 18% e 26% das empresas investigadas atualizam o manual de procedimentos, o que significa que isso não ocorre de forma frequente nessas empresas. Nesse sentido, mais uma vez se destacam os setores do comércio e o de serviços com percentuais superiores aos das indústrias.

Ao se contemplarem os dados relacionados às respostas situadas na faixa de notas entre 6 e 8, verifica-se que 48%, 23% e 46% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços, nessa ordem, têm como prática a atualização do manual de procedimentos da empresa. Embora esses números possam parecer satisfatórios, por concentrarem a maioria das empresas investigadas, não se pode considerá-los ideais, na medida em que o manual é importante para que todos saibam a forma de atuarem no âmbito de suas funções.

Quando vista a escala de notas entre 9 e 10 conferidas pelos respondentes e considerada a ideal por este trabalho, verifica-se que 20%, 54% e 28% das empresas dos setores do comércio, indústria e serviços, respectivamente, sempre atualizam os seus manuais. É notável que o segmento do comércio parece ser o mais informal entre todos os examinados e que o de serviços se apresenta em um segundo lugar para essa variável analisada.

d) Variável MG 7: o organograma da empresa é amplamente divulgado a todos os colaboradores

A divulgação do organograma da empresa é uma forma de a alta administração revelar quais são os profissionais aos quais se delegam autoridade e responsabilidade e quais as funções que eles devem exercer. O organograma tem o papel de demonstrar para a empresa como a sua alta administração distribui o poder entre os seus gestores, por essa razão é uma peça relevante no modelo de gestão da empresa.

Os dados evidenciam que, entre as faixas de notas de 0 a 2, em 13% das empresas do comércio, 3% das indústrias e também 3% das prestadoras de serviços, o organograma quase nunca ou nunca é divulgado a todos os colaboradores. Isso indica que ou ele não é adequadamente estruturado nessa porção de empresas ou a administração é centralizadora a ponto de não divulgar o organograma e, conseqüentemente, não deixar claras as funções que cada um deve exercer, a autoridade, os limites de atuação de cada gestor em se tratando das áreas de atividades etc..

Quando analisadas as notas entre 3 e 5, que representam a divulgação parcial e em menos da metade das vezes, encontram-se 20% das empresas comerciais, 18% industriais e 13% de serviços, sendo o setor comercial o destaque nesse ponto. No que se refere a notas mais altas, 6, 7 e 8, o setor que ganha ênfase é o industrial com 33% das respostas, seguido pelo comercial com 30% e pelo de serviços com apenas 18%, indicando que nessas empresas a divulgação do organograma não ocorre sempre mas em mais da metade das vezes. Isso pode sinalizar que o organograma não é totalmente divulgado ou é conhecido por apenas parte das pessoas da empresa, supostamente os níveis hierárquicos superiores ou os que a administração julga importantes.

Percebe-se que, aproximadamente, em 40% das empresas independentemente do setor de atuação o organograma é divulgado a todos os colaboradores. Especificamente em 46% das indústrias, 41% de serviços e 38% das empresas comerciais, isso ocorre praticamente sempre. O setor comercial, novamente, assim como observado na análise da variável MG6, destaca-se mostrando que ele parece ser o mais informal entre os três, divulgando o organograma para menor quantidade de colaboradores. Já o industrial parece ser o setor em que as empresas

consideram a divulgação do organograma como fator importante em suas estruturas, a fim de eliminarem áreas cinzentas e reduzirem conflitos entre os gestores.

4.2.1.2 Processo administrativo

O elemento processo administrativo divide-se em três fases: planejamento; execução e controle. Os gráficos mostram a especificação de cada variável desse elemento do modelo de gestão para, em seguida, adentrar nas análises dos dados.

I) Planejamento

Os dados de cada uma das variáveis do planejamento podem ser visualizados no Gráfico 3, sendo elas esmiuçadas na sequência: MG8 (o processo envolvendo a elaboração do planejamento estratégico da empresa é formal e possui etapas e cronograma claramente estabelecidos); MG9 (todos os gestores são envolvidos em todas as fases da elaboração do planejamento estratégico); MG10 (as principais estratégias da empresa são divulgadas para todos os seus gestores) e MG11 (o orçamento é elaborado de forma participativa, envolvendo tanto os gestores da alta direção (diretores) quanto os gestores operacionais (gerentes e supervisores)).

Gráfico 3 – Variáveis do elemento planejamento

Existem controvérsias quanto à necessidade de adoção de um processo de planejamento estratégico formal por parte das empresas, havendo vantagens e desvantagens decorrentes dele. Para efeitos desta pesquisa, assume-se que, inobstante as dificuldades para a realização de um planejamento estratégico formal, ele, no mínimo, permite que os participantes do processo se reúnam e discutam aspectos da empresa que deveriam ser de interesse de todos, no sentido de melhor a conhecerem, ao ambiente em que ela atua e suas limitações. O fato de permitir uma reflexão por parte das pessoas sobre as operações da empresa deveria ser um motivador para que o processo fosse realizado de maneira formal e organizada e, preferencialmente, participativa.

Segue-se a análise dos dados coletados pela pesquisa com relação ao processo de planejamento estratégico das empresas componentes da amostra.

a) Variável MG8: o processo envolvendo a elaboração do planejamento estratégico da empresa é formal e possui etapas e cronograma claramente estabelecidos

Quando questionados sobre o nível de formalização do processo de planejamento estratégico, os respondentes apontaram que ele é quase inexistente em 2% das empresas do comércio, 3% das indústrias e 10% nas de serviços, pontuando-as na faixa de notas entre 0 e 2.

Os dados percentuais das empresas nas quais a formalização do processo se situa entre a escala de notas de 3 a 5 mostram que 20%, 13% e 8% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços, respectivamente, o fazem apenas parcialmente; enquanto, considerando-se a escala entre as notas de 6 e 8, na mesma sequência anterior de segmentos, isso ocorre para 43% 38% e 38% o que, mesmo que não possa ser considerado o ideal, é uma proporção razoável.

Na faixa de notas consideradas ideais, 9 e 10, 35% das empresas do comércio, 46% das indústrias e 44% dos serviços, segundo os respondentes, formalizam os seus processos de planejamento.

A análise dos dados aponta para um maior nível de não formalização do processo de planejamento nos setores do comércio e de serviços. Uma possível explicação para isso seria a menor complexidade envolvendo essas atividades, pois, nas empresas de serviços, atividades

logísticas são comuns às dos outros segmentos, apesar das peculiaridades de cada uma, enquanto nas indústrias se soma a atividade de transformação, o que as diferem das empresas dos demais segmentos.

b) Variável MG9: todos os gestores são envolvidos em todas as fases da elaboração do planejamento estratégico

Mais uma vez se manifestam diferenças entre as empresas dos três segmentos examinados. Na faixa de notas de 0 a 2, verifica-se que o processo de planejamento é excessivamente centralizado em 5% do comércio, 3% das indústrias e 8% dos serviços. Analisando-se as respostas que indicaram um nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento, entre as notas de 3 e 5, percebe-se que isso ocorre em 17%, 18% e 23% das empresas do comércio, indústria e serviços.

As respostas são representativas na faixa de notas compreendidas entre 6 e 8, notando-se que a participação dos gestores no processo de planejamento acontece em 40%, 56% e 46% dos casos no comércio, indústria e serviços. Já na última faixa de notas, entre 9 e 10, tais percentuais correspondentes às empresas dos segmentos sob análise são de 38%, 23% e 23%.

São vários os aspectos que podem levar a um maior ou menor nível de participação dos gestores no processo de planejamento. Entre eles podem ser citadas as dificuldades criadas pela dispersão geográfica das unidades de negócio da empresa, o dinamismo do ambiente do qual ela participa, o que requereria uma maior quantidade de reuniões ou até mesmo a ausência de tal prática. Esta pesquisa, entretanto, não identificou quais seriam as razões que explicassem os cenários apresentados.

c) Variável MG10: as principais estratégias da empresa são divulgadas para todos os seus gestores

Ainda que existam razões que possam justificar a não participação ampla de todos os gestores num processo de elaboração do planejamento estratégico, ou mesmo de que esse não seja revestido das formalidades necessárias e sugeridas pela literatura, todas as empresas possuem uma estratégia e a sua comunicação aos colaboradores pode ser um fator preponderante para

que ela seja implementada com sucesso. Menciona-se isso, pois a estratégia indica a direção que a empresa pretende seguir e o seu conhecimento por todos aqueles que serão encarregados de sua implementação os munirá de informações básicas para que exerçam as suas funções de forma congruente com os objetivos estabelecidos pela alta administração.

Como se pode visualizar no Gráfico 3, 58% das respostas de empresas do setor de comércio, 49% da indústria e 38% de serviços foram classificadas na faixa de notas entre 9 e 10. Contemplando-se as notas 6, 7 e 8, tem-se em primeiro lugar o setor de serviços com 46%, em segundo a indústria com 38% e em terceiro comércio com 30%.

Os respondentes das empresas dos três setores em geral parecem entender que em mais da metade dos casos há a referida divulgação. No restante dos casos, em 12% das empresas comerciais, 13% das industriais e 16% das de serviços, considerando-se as faixas de notas de 0 a 2 e de 3 a 5, essas estratégias não são divulgadas a todos os gestores, mostrando uma administração de certa forma ou consideravelmente centralizada.

d) Variável MG11: o orçamento é elaborado de forma participativa, envolvendo tanto os gestores da alta direção (diretores) quanto os gestores mais operacionais (gerentes e supervisores)

O orçamento é elaborado de forma participativa em 54% das empresas do setor industrial, seguidas pelas empresas de serviços com 44% de casos situados na escala 9 e 10 e, por fim, com 43%, apareceu o setor do comércio. Percebe-se, de forma geral, que em parcela significativa das empresas, os gestores participam ativamente da elaboração do orçamento, denotando que, nessa porção de empresas, se adota um estilo de administração participativo, no que tange à variável analisada, com o destaque para as empresas do segmento industrial, em que isso ocorre de forma mais expressiva.

Já, na faixa em que os respondentes indicaram que as empresas se situam em um nível intermediário de participação dos gestores no processo de orçamento, escala de notas entre 6 e 8, isso se observa em 32%, 26 e 36% das empresas comerciais, industriais e de serviços, respectivamente, indicando, ainda, um bom nível de participação dos gestores nesse processo.

Quando decrescem as notas atribuídas pelos participantes da pesquisa à variável analisada, entre 3 e 5, 20% das empresas do comércio, 10% das indústrias e 15% dos serviços mostram que o orçamento é pouco participativo, destacando-se as empresas do comércio, nas quais, nessa faixa de notas mencionadas, o estilo de administração tende a ser mais centralizado. Em 5%, 10% e 5% das empresas dos respectivos setores este estilo mostra tendência a ser totalmente centralizado ou pelo menos na maioria das vezes.

Mais uma vez, o tipo de modelo de gestão pode ser o principal impulsionador para a elaboração centralizada de um processo de orçamento, assim como o tipo de orçamento que a empresa adota, também, pode levá-lo a ser participativo ou não.

II) Execução

A fase de execução é considerada aquela na qual ocorrem todas as ações dos gestores em prol de atenderem os planos preestabelecidos. É uma fase fundamental pois é nela que ocorrem as necessidades de tomada de decisões, a disponibilização de informações, o delineamento de funções, poder, autoridade etc.. A seguir, expõem-se as variáveis e respectivas interpretações.

O Gráfico 4, a seguir, evidencia as cinco variáveis que compõem o elemento *Execução* do modelo de gestão: MG12 (a execução das ações dos gestores é pautada no orçamento); MG13 (os gestores têm plena autonomia para tomarem as decisões necessárias à *execução do orçamento* de suas áreas); MG14 (as decisões que afetam a empresa como um todo são tomadas após prévia consulta a todos os seus gestores); MG15 (quando da execução do orçamento os gestores sempre privilegiam os objetivos centrais da empresa, mesmo que isso implique “prejuízos” para as suas próprias áreas) e MG16 (os resultados previstos no orçamento são utilizados como parâmetro para a avaliação dos desempenhos dos gestores da empresa).

Gráfico 4 – Variáveis do elemento execução

a) Variável MG12: a execução das ações dos gestores é pautada no orçamento

Se entender-se a escala mais baixa de notas, de 0 a 2, como sendo representante de empresas cujos gestores estão menos alinhados com as condições contidas no planejamento, então percebe-se que os respondentes do segmento do comércio, com 7% das empresas, apontam para o alto nível de gestores que não estão comprometidos com a execução orçamentária tal qual deveriam. Em um nível menor, percebe-se que o setor industrial apresenta o mesmo fenômeno em 2% dos casos, não ocorrendo isso no setor de serviços.

Quando se analisa uma faixa superior de notas, ainda que não possa ser considerada a ideal, entre 3 e 5, o que se constata novamente é que também nessa faixa o setor comercial, com 17%, apresenta o maior índice de empresas cujas ações de seus gestores não se pautam nos parâmetros contidos no orçamento. Em segundo lugar novamente aparece a indústria com 10%, seguido pelo de serviços com 5% de frequência.

Analisando-se a escala de notas entre 6 e 8, denota-se, de forma consistente, que os dados apontam na mesma direção, isto é, no setor do comércio, com 33%, na indústria com 44% e em serviços com 49% estão os gestores que se alinham àquilo que foi decidido pela administração quando da elaboração do orçamento.

Os dados restantes, apontam que, na mesma ordem de segmentos apresentada, 43%, 44% e 46% das empresas dos setores investigados têm os seus gestores fortemente comprometidos com a execução orçamentária.

Embora não se possa afirmar apenas por essa análise de dados, a tendência demonstrada para o comprometimento dos gestores com o alinhamento de suas decisões àquilo que foi previsto no orçamento pode ser decorrência do dinamismo de cada setor. Entretanto, sabe-se que existem orçamentos que permitem alterações em fases subsequentes às suas elaborações, caso do orçamento flexível, que leva a supor que tal tendência seja uma característica própria dos modelos de gestão das empresas dos setores analisados.

b) Variável MG13: os gestores têm plena autonomia para tomarem as decisões necessárias à execução do orçamento de suas áreas

A autonomia dos gestores, também, foi objeto desta pesquisa cujos dados indicaram que, considerando-se as notas de 0 a 2, em 5%, 10% e 8% das empresas dos segmentos do comércio, indústria e serviços, respectivamente, os gestores não têm autonomia suficiente para a realização de suas atividades ou o fazem de forma mínima. Embora os dados dessa faixa não sejam tão significativos, eles apontam que o setor da indústria é aquele no qual isso acontece na maior proporção.

Observada a faixa de notas de 3 a 5, em termos de concessão de autonomia aos gestores, o cenário se altera. Nesse caso, 20% das empresas do comércio, 13% da indústria e 13% dos serviços não conferem plena autonomia aos seus gestores, mas, em algumas vezes, isso ocorre. Se somadas as duas faixas anteriores, confirma-se a tendência à menor autonomia aos gestores dada pelas empresas comerciais, seguidas pelas industriais e pelas de serviços.

Na faixa de 6 a 8, foram evidenciados valores mais concentrados no setor de serviços com 64%, seguindo-se de 41% da indústria e 37% do comércio. Isso indica que, no setor de serviços, em 64% das empresas os gestores têm a devida autonomia para executarem o orçamento de suas áreas.

Já, na escala de 9 a 10, o setor de serviços se destaca menos com 15%, abrindo espaço para os da indústria e comércio com 36% e 38%, respectivamente. Nesses casos, os respondentes revelaram que os gestores possuem a devida autonomia para executarem as metas estipuladas para suas áreas constantes do orçamento sem ter que solicitar prévia autorização de superiores.

Note-se que, apesar dessas características poderem ser atribuídas ao tipo de modelo de gestão adotado pela empresa, também podem ser reputadas ao nível técnico dos profissionais requeridos por cada setor. Se um determinado setor não requer um alto nível profissional de seus gestores, por razões distintas, seria compreensível que houvesse maior centralização nas decisões e menor autonomia aos gestores.

c) Variável MG14: as decisões que afetam a empresa como um todo são tomadas após prévia consulta a todos os seus gestores

As decisões relevantes tomadas em uma empresa costumam afetar, sobremaneira, as atividades de cada área. Dadas as suas relevâncias e a necessidade de comprometimento dos gestores com as execuções dessas atividades, tais decisões deveriam ser tomadas após consulta a esses gestores, como forma de a alta administração assegurar que exista alinhamento entre eles.

Em 8% das empresas nos setores industrial e de serviços e em 7% das comerciais, as decisões que afetam a empresa como um todo, geralmente, são tomadas sem consulta a todos os gestores. Analisando-se as notas de 3 a 5, percebe-se uma frequência maior, de 21% de empresas de serviços, 18% do comércio e 15% da indústria, o que evidencia que, em alguns casos, os gestores são consultados antes da alta administração tomar decisões globais.

A participação dos gestores em decisões expressivas aumenta quando contemplados os dados situados na faixa de notas entre 6 e 8. Nesse caso, em 50% das empresas do comércio, 54% da indústria e 56% dos serviços essa prévia consulta ocorre, ou seja, em mais da metade das vezes a alta administração das empresas da amostra consultam previamente todos os gestores antes de tomarem decisões que os afetem e que deles dependerão para as respectivas implementações. Destaque-se, nessa escala de notas, a maior tendência do segmento de serviços a uma administração mais participativa. Entretanto, percebe-se, na escala de notas

entre 9 e 10, na qual as mencionadas consultas ocorreriam sempre ou quase sempre, que as frequências dos casos diminuem, indicando que apenas 25% das empresas do comércio, 23% da indústria e 15% dos serviços adotam essa prática. O segmento de serviços é, portanto, o que menos se destaca sob essa perspectiva.

Os dados apontados revelam haver, na maioria das empresas, um estilo participativo. As diferenças entre o nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento e do planejamento estratégico, questões anteriormente abordadas, podem ser decorrência de que os modelos de gestão analisados são mais informais no que se refere a um estilo participativo para decisões surgidas depois da elaboração daqueles instrumentos de gestão.

d) Variável MG 15: quando da execução do orçamento os gestores sempre privilegiam os objetivos centrais da empresa, mesmo que isso implique “prejuízos” para as suas próprias áreas

Tendências semelhantes às das variáveis anteriores são notadas nas respostas à variável MG15, revelando que nem sempre os gestores privilegiam os objetivos centrais da empresa em detrimento daqueles de suas próprias áreas. Os graus em que os objetivos centrais são priorizados ocorreram com mais frequência, entre as notas 9 e 10, em 33% das empresas do setor do comércio, 23% na indústria e 23% também no de serviços.

Há concentração maior de respostas entre as notas 6 e 8, indicando que, em 45% das empresas comerciais, 54% industriais e 51% de serviços, os objetivos centrais da empresa são considerados como prioridade pelos gestores, mas, às vezes, abrem espaço para aqueles relativos às suas próprias áreas.

Quando observadas as notas mais baixas da escala, contempla-se que, em 26% das empresas de serviços, 18% das indústrias e 17% do comércio, os gestores privilegiam os objetivos da empresa em aproximadamente metade das vezes em que são requisitados, deixando em segundo plano aqueles objetivos específicos de suas áreas.

Essa prioridade aos objetivos da empresa em detrimento aos das áreas nunca ou raramente ocorre em 5% das empresas comerciais e em 5% das industriais. Para o setor de serviços não

foi pontuada nenhuma nota entre 0 e 2, levando a entender que, nas respectivas empresas, os gestores, de alguma forma, não deixam de privilegiar os objetivos gerais estabelecidos, ou seja, priorizam os da empresa e de forma secundária os das áreas.

Há controvérsias no meio acadêmico sobre os impactos que um estilo de gestão baseado em orçamentos que estabeleçam metas que servem de base para a avaliação de gestores possa provocar no sentido de não promoverem as conexões adequadas entre os interesses das áreas e os da empresa em si. Isso porque os gestores, em última análise, tendem a preservar o *status* por meio da consecução das metas pelas quais eles são formalmente avaliados e reconhecidos, inclusive com recompensas materiais. Os dados relacionados à variável sob análise, nesse tópico, podem ser mais bem interpretados quando, mais à frente, se analisar o elemento processo de avaliação de desempenho dos gestores, precedido pelo exame do grau de utilização do orçamento da empresa como um dos mecanismos utilizados para se realizar tal avaliação.

e) Variável MG 16: os resultados previstos no orçamento são utilizados como parâmetro para a avaliação dos desempenhos dos gestores da empresa

O orçamento empresarial constitui um dos principais instrumentos utilizados para guiar as decisões em uma empresa, para acompanhar o seu desempenho e, também, para avaliar o desempenho de seus gestores.

Essa variável indica que 56% das empresas do segmento dos serviços adotam o orçamento como um dos instrumentos utilizados para a avaliação. Já na indústria, essa frequência é de 49%, seguido pelo comércio com 43%. Quando se analisa a escala de notas entre 6 e 8, na opinião dos respondentes, no setor de comércio isso ocorre em 40% dos casos. Nessa mesma escala, 38% das indústrias e 36% das empresas dos serviços apresentaram a mesma tendência.

Na faixa de notas entre 3 e 5, em 15% do comércio, 5% da indústria e em 8% das empresas de serviços o orçamento é utilizado apenas às vezes como um parâmetro para a avaliação dos gestores. Continuando, entre as notas mais baixas, 0 a 2, os dados indicam que, em 2%, 8% e 0% das empresas pertencentes aos segmentos do comércio, indústria e serviços, respectivamente, o orçamento nunca ou quase nunca é utilizado com essa finalidade.

Inobstante a relevância dos dados e suas diferenças quando analisados setorialmente, destaque-se que os próprios respondentes reconheceram essa ferramenta de gestão como importante para a manutenção da empresa na direção estabelecida por sua administração.

III) Controle

O Gráfico 5 evidencia as três variáveis que compõem o elemento *Controle* do modelo de gestão: MG17 (existe forte comprometimento dos gestores em monitorar e controlar os resultados alcançados em relação àqueles que foram planejados); MG18 (os gestores devem justificar aos seus superiores os desvios observados entre os resultados planejados e os alcançados); MG19 (a empresa realiza reuniões específicas com a participação dos gestores para avaliação dos resultados obtidos).

Gráfico 5 – Variáveis do elemento controle

A fase de controle do orçamento é aquela em que se exerce o monitoramento da execução do orçamento, no sentido de proporcionar à administração a identificação de desvios entre aquilo que foi realizado e o que foi planejado. É o controle do orçamento que permitirá aos líderes das empresas identificarem as razões pelas quais ocorrem tais desvios, se por falhas operacionais, por imperfeições no processo orçamentário e, até mesmo, se há necessidade de

revisão da estratégia adotada pela empresa, caso essa se mostrar inexecutável durante a execução orçamentária.

As variáveis sobre as quais se comenta, a seguir, dizem respeito ao controle da execução orçamentária.

a) Variável MG17: existe forte comprometimento dos gestores em monitorar e controlar os resultados alcançados em relação àqueles que foram planejados

Os dados relacionados aos três setores pesquisados revelaram ser baixa a quantidade de empresas cujos gestores não se preocupam em monitorar a parcela do orçamento sobre a sua responsabilidade. Em se tratando das notas entre 0 e 2, apenas 2%, 0% e 2% dos respondentes dos segmentos do comércio, da indústria e de serviços, indicaram existir essa situação nas empresas em que trabalham.

Já a proporção de empresas nas quais parte de seus gerentes monitoram a execução do orçamento de forma precária, é um pouco mais expressiva. Entre as notas 3 e 5, os participantes da pesquisa dos setores do comércio, da indústria e de serviços apontaram que em 13%, 2% e 13%, respectivamente, não há um forte monitoramento do orçamento por parte de seus gestores. Destaque-se a baixa quantidade de empresas industriais nas quais o comprometimento dos gestores com o orçamento pode ser considerado insatisfatório.

Quando analisada a frequência de notas entre 6 e 8, observa-se uma frequência maior de empresas nas quais os gestores se empenham no acompanhamento do orçamento, ocorrendo isso em 35% das empresas do comércio, 36% das indústrias e 41% das empresas de serviços.

Na faixa de notas que pode ser considerada ideal, entre 9 e 10, 50%, 62% e 44% das empresas dos segmentos do comércio, das indústrias e dos serviços, nessa sequência, apontaram que os gestores são fortemente comprometidos com o monitoramento e controle dos resultados em relação àquilo que foi planejado. Os modelos de gestão das indústrias, a julgar pelos dados apresentados, é aquele que se destaca em relação a essa variável analisada.

b) Variável MG18: os gestores devem justificar aos seus superiores os desvios observados entre os resultados planejados e os alcançados

Os dados dessa variável são semelhantes àqueles analisados anteriormente, da MG17, indicando que, possivelmente, em empresas nas quais os gerentes são pouco comprometidos com o monitoramento e o controle da parcela do orçamento sob suas responsabilidades, se torna natural que tenham pouca responsabilidade de justificarem aos seus superiores as razões para as ocorrências de desvios entre o orçamento e a realidade. Inversamente, o raciocínio pode, também, ser empregado para os gestores que apresentam alto nível de comprometimento com o controle de resultados.

Nesse sentido, o setor da indústria apresentou maior frequência de empresas situadas na faixa de notas entre 9 e 10, 62%, seguidas pelas do comércio com 58% e de serviços com 44%. Da mesma forma, no limite inferior da escala representado pelas notas entre 0 e 2, na mesma sequência, os setores apresentaram uma frequência de 2%, 2% e 2% de empresas cujos gestores não são exigidos por seus superiores a prestarem contas de eventuais desvios nos orçamentos. Por consequência, a faixa intermediária de notas é também semelhante à variável anterior.

c) Variável MG19: a empresa realiza reuniões específicas com a participação dos gestores para avaliação dos resultados obtidos

A prática de realização de reuniões para a divulgação de resultados pode ser entendida como um estímulo da administração à participação de seus gestores em seu processo de gestão e uma forma de obter deles o seu comprometimento para o alcance dos resultados previstos no orçamento. Com relação ao exposto, a análise dos dados relacionados à variável MG19 indicou o comportamento das empresas conforme detalhado a seguir.

Observe-se quantidade relativamente baixa de empresas que não realizam reuniões com os seus gestores com a finalidade de informá-los sobre os resultados alcançados em um determinado período. Isso pode ser observado, apreciando-se as frequências obtidas para as escalas de notas entre 0 e 2, com 2% das empresas do comércio, 5% das indústrias e 3% dos serviços e a de notas entre 3 a 5 com valores de 2%, 3% e 10% na mesma ordem anterior.

Quando analisadas as faixas de notas superiores à média, ou seja, os dois grupos de notas 6 – 8 e 9 – 10, percebe-se que as frequências são de 38%, 20% e 31% para o primeiro grupo e de 58%, 72% e 56% para o outro. Isso indica uma concentração de empresas cujas administrações se preocupam em compartilhar com os gestores a situação da empresa. Se somados os percentuais dessas duas faixas de notas, pode-se concluir que os setores adotam essa prática na maioria dos casos. Quando analisada isoladamente, a escala de 9 e 10, percebe-se o setor industrial como aquele no qual o procedimento é mais comum.

4.2.1.3 Tecnologia e sistemas de informações

A gestão eficaz de uma empresa depende, em parte, de um sistema de informações que ofereça o adequado suporte ao processo de gestão, subsidiando-o com informações úteis, oportunas e fidedignas que permitam tomadas de decisões seguras. Dessa forma, como se defende na literatura, o modelo de gestão ideal para uma empresa deveria prever que a sua administração contasse com esses recursos, como meio de facilitar a rotina dos gestores, que é decidir sobre a aplicação de recursos e acerca da obtenção dos resultados econômicos esperados.

No Gráfico 6, a seguir apresentado, podem-se visualizar os dados compilados a partir das respostas dos participantes da pesquisa de campo para as variáveis sobre o elemento tecnologia e sistemas de informações, no formato investigado por este trabalho: MG20 (a empresa utiliza um sistema integrado de gestão ERP - *Enterprise Resource Planning* totalmente implementado); MG21 (o sistema de informações é flexível e permite aos gestores adaptarem os relatórios de acordo com as necessidades específicas de suas áreas); MG22 (A empresa possui sistema de simulação de resultados (*software*) para apoiar a escolha de alternativas de decisão durante a execução do orçamento) e MG23 (a empresa utiliza *software* corporativo para elaborar o orçamento em lugar de planilhas eletrônicas).

Gráfico 6 – Variáveis do elemento tecnologia e sistemas de informações

a) Variável MG20: a empresa utiliza um sistema integrado de gestão ERP - *Enterprise Resource Planning* totalmente implementado

Na faixa mais baixa de notas, de 0 a 2, destaque-se o fato de que 18% das empresas do setor de serviços não têm um sistema totalmente implementado, enquanto nos outros setores esse percentual pode ser considerado não significativo, 2% para o comércio e também 2% para as indústrias. Nos casos das empresas que o tem, mas que o nível de integração é baixo ou intermediário, notas de 3 a 5, a situação sofre alteração, pois os outros setores também aparecem com algum destaque. Nesse caso, enquadram-se 20% das empresas do comércio, 13% das indústrias e 13% do setor de serviços.

Avançando na análise dessa variável, verifica-se que 38% das relativas ao setor de serviços, 35% do comércio e 26% da indústria registraram notas entre 6 e 8, expressando a existência de sistema integrado nesses níveis, o que indica que, nessas empresas, possivelmente, os principais módulos de um ERP funcionem sem a necessidade de utilização de outras ferramentas auxiliares para a obtenção de informações. Os resultados expressivos com relação às empresas que têm os sistemas mais satisfatoriamente integrados, notas 9 e 10, foram encontrados nos setores do comércio e da indústria, cada qual com a frequência de 43% e 59%, respectivamente, aparecendo o de serviços com 31%.

Há vários fatores que podem levar uma empresa a envidar esforços para integrar o seu sistema de informações: a necessidade de redução de custos com mão de obra e de velocidade para obtenção de informações, a busca por informações precisas, a necessidade de compartilhamento das mesmas informações por diferentes áreas, a quantidade de variáveis existentes no entorno de suas operações, entre outros. Nesse sentido, os dados levam a supor que esses elementos estejam mais presentes no setor industrial do que nos outros analisados, haja vista que as empresas parecem ser mais propensas a buscar soluções para esses fatores.

b) Variável MG21: o sistema de informações é flexível e permite aos gestores adaptarem os relatórios de acordo com as necessidades específicas de suas áreas

Quando perguntado aos respondentes sobre o nível de flexibilidade do sistema de informações existente em suas empresas, no sentido de esses permitirem aos gestores adaptarem os relatórios conforme as suas necessidades, a maior concentração de respostas deu-se entre as notas 6 e 8 nos 3 setores, em 46% dos casos das empresas do setor de serviços, 45% do comércio e 44% da indústria, o que leva ao entendimento que, de certa forma, o sistema de informações atende às necessidades dos gestores para fins de análise ou tomada de decisões. Por outro lado, no limite inferior das notas analisadas, de 0 a 2, em 15% das empresas do setor de serviços e em 5% das indústrias os respondentes expressaram que o sistema não permite essa flexibilização ao gestor.

Em outra escala de notas atribuídas pelos respondentes, de 3 a 5, nenhum segmento se destaca, pois as respostas se situaram em torno de 17%, 18% e 21% para os setores comércio, indústria e serviços, indicando que os sistemas são integrados e flexíveis nessas proporções nessas empresas. Quando analisadas as respostas situadas entre as notas 9 e 10, constatam-se que, em 38% do comércio, 33% da indústria e 18% dos serviços, as empresas têm sistemas que atendem às expectativas dos respondentes sob a perspectiva analisada. Esses dados evidenciam que o segmento de serviços é aquele que apresenta o menor nível de integração e flexibilidade do ERP utilizado, talvez por serem menos complexas as suas atividades.

c) Variável MG22: a empresa possui sistema de simulação de resultados (*software*) para apoiar a escolha de alternativas de decisão durante a execução do orçamento

Da amostra de empresas estudadas, 33% daquelas do setor de serviços, 25% do comércio e 15% da indústria assinalaram que não possuem *software* de simulação de resultados para o apoio à tomada de decisões ou esses são precários. Ao se analisar essa questão sob a perspectiva das notas de 3 a 5 atribuídas pelos respondentes, a proporção verificada foi a de 23% para as empresas do setor da indústria, 17% do comércio e 8% de serviços, indicando que nelas isso ocorre em menos da metade dos casos.

Entre as notas 6 e 8, constata-se que 36% das empresas do setor da indústria, 28% do de serviços e 23% do de comércio os gestores possuem a facilidade de terem um *software* de simulação, enquanto se observam números semelhantes ao se verificarem os casos que indicaram as notas de 9 e 10, 35% para o comércio, 26% para a indústria e 31% para serviços, os quais indicam que, nessas empresas, há algum tipo de *software* de simulação de resultados para apoiar os gestores na escolha de alternativas de decisão.

d) Variável MG23: a empresa utiliza *software* corporativo para elaborar o orçamento em lugar de planilhas eletrônicas

Constata-se um relativo equilíbrio entre as escalas de notas 0 - 2, 3 - 5, 6 - 8 e 9 - 10 nessa questão que buscou evidências sobre a existência de *software* corporativo para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento. Nesse caso, há maior concentração de respostas das empresas na faixa de 6 - 8, com 30%, 26% e 21% e na de 9 - 10, com 33%, 28% e 38% atribuídas por respondentes dos setores do comércio, indústria e serviços, respectivamente, indicando que, em mais da metade das empresas, o orçamento é elaborado por meio de *software* que permite a integração das informações das áreas.

O segundo grupo de respostas recebidas deve ser visto isoladamente no que tange à faixa de notas entre 0 - 2 e 3 - 5. A faixa de notas entre 3 e 5 evidencia que em apenas 17% das empresas comerciais, em 26% industriais e em 13% das prestadoras de serviços existe *software* específico para a elaboração do orçamento. Já, ao se tratarem das notas mais baixas, que indicam praticamente a inexistência de um sistema informatizado para tal atividade, tem-

se que, em 20% do setor comercial, 20% do industrial e 28% do de serviços, as empresas elaboram o seu orçamento com o apoio de planilhas eletrônicas ou sem a utilização de um *software* específico para isso.

4.2.1.4 Processo de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho de gestores é assunto amplamente difundido no meio acadêmico, tendo em vista tratar-se de um procedimento que, quando contemplado pelo modelo de gestão, pode trazer benefícios para a empresa, permitindo-lhe alcançar resultados econômicos desafiadores, na medida em que tal instrumento pode ser aliado da administração para estimular a atuação de gestores a buscarem resultados otimizados. Há controvérsias sobre as vantagens e desvantagens de um processo formal de avaliação e sobre a extensão em que ele, de fato, permite à empresa alcançar os propósitos previstos com a sua aplicação. Este estudo não visa a discutir tais controvérsias, mas, sim, verificar se o processo formal de avaliação de desempenho é uma característica que se diferencia de acordo com o modelo de gestão das empresas de cada setor examinado.

O Gráfico 7, a seguir, apresenta as seguintes variáveis: MG24 (a empresa avalia formalmente o desempenho de seus gestores); MG25 (a empresa recompensa os gestores que alcançam ou superam suas metas); MG26 (a empresa aplica algum tipo de punição para os gestores que não alcançam suas metas (exemplo: estagnação no cargo, negativa de aumento salarial, demissão etc.) e MG27 (os resultados obtidos sob responsabilidade de cada gestor são divulgados para os seus pares).

Gráfico 7– Variáveis do elemento avaliação de desempenho

a) Variável MG24: a empresa avalia formalmente o desempenho de seus gestores

Um dos dados mais surpreendentes em se tratando dessa variável investigada é que em 62% das empresas do setor de serviços os desempenhos de seus gestores são avaliados formalmente. Esse número é seguido pela indústria com 44% e, por último, pelo comércio com 38%. Esses dados reiteram as respostas atribuídas à MG16 que mostrou que as empresas do setor de serviços são aquelas em que ocorre o maior nível de avaliação dos desempenhos dos gestores com base nos resultados previstos em seus orçamentos. Nessa variável MG16 o setor mencionado também foi seguido pela indústria e, na sequência, pelo comércio, o que demonstra a consistência entre as respostas dos gestores respondentes.

Entre as notas 6 e 8, foi o setor de comércio que se tornou saliente, com 42% das respostas, indicando que nem sempre há essa avaliação formal nas empresas respectivas. Já, na escala entre 3 e 5, a ênfase foi para o setor industrial, com 28% das empresas indicando que, às vezes, avaliam formalmente os gestores.

Em 10% das empresas comerciais, 10% das industriais e 10% de serviços, praticamente, não há processo formalizado de avaliação de desempenhos dos gestores. Esses dados mostraram

que independentemente dos setores em que as empresas atuam, em 10% delas os modelos de gestão não têm como premissa avaliarem os gestores de acordo com os desempenhos evidenciados na busca dos resultados almejados por elas.

A quantidade de empresas que não avalia formalmente os seus gestores ou o faz em pequena proporção, não é linear entre os setores investigados, se analisadas em conjunto as faixas de notas entre 0-2 e 3-5, conforme os dados do Gráfico 7. Ao se somarem as frequências dos casos constantes dessas duas faixas, verifica-se que 20% das empresas do comércio nunca avaliam formalmente os seus gestores ou o fazem apenas em alguns casos, enquanto os respondentes das empresas industriais apontaram que isso acontece para 38% dessas. No setor de serviços, apenas 15% das empresas estão abaixo da média da quantidade que adota formalmente o procedimento. Esses dados revelam uma dispersão considerável sobre como o modelo de gestão dessas empresas trata desse assunto.

Ao se analisarem os grupos para os quais o processo de avaliação formal ocorre na maioria dos casos, notas entre 6-8 e 9-10, somando-se as frequências de ambos os grupos, verifica-se que o procedimento é adotado por 80% das empresas do segmento do comércio, 62% das indústrias e 85% das empresas de serviços. A diferença entre o setor industrial e os demais é significativa, como revelam os dados, o que indica uma sensível diferença entre os modelos de gestão do segmento industrial, contraposto aos demais, embora não se possa afirmar as razões pelas quais isso ocorre.

b) Variável MG25: a empresa recompensa os gestores que alcançam ou superam suas metas

O Gráfico 7 mostra que, em 54% das empresas do setor industrial, 48% comercial e 46% de serviços os gestores que alcançam ou superam as metas preestabelecidas são devidamente recompensados. Esses dados parecem equilibrados com aqueles apresentados na variável MG24 que revela a formalização do processo de avaliação de desempenho. Nesse aspecto, as empresas do setor de serviços parecem ser as únicas que mais adotam avaliação formal dos gestores na qual são comparados planos estabelecidos e resultados alcançados, supostamente cobrando-se dos gestores acerca do não alcance ou da melhoria desses resultados (62%), todavia não parecem recompensá-los na mesma proporção (46%).

Nos outros dois setores, há menos formalidade na avaliação e há mais casos em que os gestores seriam recompensados pelos resultados alcançados. Para esse aspecto, parece válido inferir que os gestores são formalmente menos cobrados pelos mencionados resultados, mas são recompensados mesmo sem a existência dessa formalização, ou seja, parece que, em alguns casos, as empresas tendem a adotar medidas não formais.

Quando contempladas as notas entre 6 e 8, descobrem-se 30% de empresas comerciais, 28% indústrias e 20% prestadoras de serviços. Nesses casos, os gestores nem sempre são recompensados pelo alcance ou superação das metas, isso ocorre em graus de 6, 7 e 8, não atingindo, portanto, a plenitude de ocorrência.

Ao se observarem as notas entre 3 e 5, compreende-se que 15% das empresas do comércio, 10% da indústria e 8% de serviços representam a parcela daquelas nas quais poucas são as vezes em que há recompensa aos gestores por seus desempenhos.

Em se tratando das notas 0, 1 e 2, o setor que mais surpreende é o de serviços, com 26%. A seguir, encontram-se as empresas do setor do comércio e da indústria ambos com 7% e 8% cada um. Essas marcas expressam que, nas empresas pertencentes aos setores referidos, praticamente não há compensação para os gestores pelos desempenhos dispensados no alcance das metas.

Analisando-se o agregado de notas entre 0-5 e 6-10, percebe-se, na primeira escala de notas, que apenas 22%, 18% e 34% das empresas dos segmentos do comércio, indústria e serviços, respectivamente, recompensam os seus gestores quando eles alcançam as suas metas. Esses dados deveriam ser convergentes com aqueles apresentados na análise da variável anterior, empresas que avaliam formalmente os seus gestores, porém não o são, o que leva à suposição de que existem diferentes níveis de avaliação informal de gestores nas empresas dos três segmentos.

Na segunda escala de notas, considerando-se as suas frequências somadas, percebe-se que 78% das empresas do segmento do comércio, 82% das indústrias e 66% das empresas de serviços recompensam os seus gestores. Destaque-se que isso ocorre em maior quantidade na frequência de empresas que sempre o fazem: notas entre 9-10. Existe, também, nessa

frequência a discrepância entre a existência de um processo formal de avaliação e recompensa de gestores, o que reforça a suposição de que existe um processo de avaliação informal paralelo em todos os segmentos examinados.

c) Variável MG26: a empresa aplica algum tipo de punição para os gestores que não alcançam suas metas (exemplo: estagnação no cargo, negativa de aumento salarial, demissão etc.)

Ao se analisar o Gráfico 7, repare-se mínima concentração de empresas cujos respondentes imputaram notas 9 e 10, quais sejam: 8% no comércio; 8% na indústria e 10% em serviços. Nas empresas desses segmentos, poucas ou nenhuma são as vezes em que há algum tipo de punição aos gestores que não alcançam as metas estabelecidas.

Entre as notas 6 e 8, apareceram 36% de indústrias, 28% de empresas comerciais e 23% de prestadoras de serviços, revelando que nessas empresas existe, em parte, algum tipo de punição, seja por meio de demissões, negativas de aumento salarial, estagnação no cargo ou outras. Mostrando certo equilíbrio com os dados citados, 36% de empresas de serviços, 33% industriais e 27% comerciais foram agrupadas entre as notas 3 e 5, demonstrando graus inferiores de aplicação de punições aos gestores, porém assinalando que de certa forma existe algum tipo de punição.

Note-se que, praticamente, não existe punição em 37% das empresas comerciais, 23% das industriais e 31% das empresas prestadoras de serviços, quando observadas as notas de 0 a 2 no Gráfico 7. As empresas do setor de comércio, comparando-se com os outros dois setores, foram aquelas que registraram maior percentual nesse quesito, podendo-se inferir que nelas ocorre menos aplicação de punição aos gestores que não alcançam suas metas. Já as empresas de serviços foram aquelas que registraram as maiores notas (10%) indicando a ocorrência das aplicações de punições aos gestores.

Destaque-se o segmento do comércio no qual a aplicação de penalidades a gestores ocorre com menor intensidade, sendo esse seguido pelo das empresas de serviços, o que sugere semelhanças entre os modelos de gestão desses dois setores, embora as frequências indicadas pelos dados para cada faixa de notas não seja a mesma.

d) Variável MG27: os resultados obtidos sob responsabilidade de cada gestor são divulgados para os seus pares

De forma geral, no Gráfico 7, a concentração mais acentuada de empresas está entre as notas 6 e 8. Nelas estão 35% das comerciais, 36% das industriais e 36% das de serviços, o que leva à inferência de que há a divulgação dos resultados alcançados pelos gestores aos seus pares, porém não ocorrendo isso sempre. Os dados indicam para as notas entre 9 e 10 que, em 33% do comércio, 31% da indústria e 28% de serviços, as empresas divulgam os resultados alcançados pelas áreas a todos os gestores.

Essas frequências de respostas são consistentes com aquelas atribuídas aos quesitos *avaliação formal de desempenho* e *recompensas aos gestores*. Pode-se depreender que, em empresas com estruturas mais formais, há maiores ocorrências de avaliação dos desempenhos apresentados pelos gestores e de recompensas atribuídas a eles quando alcançam ou superam as metas estabelecidas pela alta administração dessas empresas.

Não se pode deixar de observar que, nas escalas com notas inferiores, também há números representativos. Os respondentes que escolheram as notas 3, 4 e 5 evidenciaram que em 15% das empresas comerciais, 15% das industriais e 23% das de serviços, a divulgação de resultados individuais aos gestores ocorre em menos da metade das vezes.

Os registros das notas 0, 1 e 2, também, se revelaram salientes, apontando que, em 17% das empresas do comércio, 18% das indústrias e 13% das prestadoras de serviços raramente ou nunca, há divulgação de resultados entre os gestores e seus pares. Esses números, somados aos mencionados no parágrafo anterior, podem ter relação com as empresas que não aplicam penalidades aos gestores ou o fazem apenas em alguns casos, conforme os dados apontados na análise da variável MG26 relacionada à aplicação de penalidades a gestores pelo não cumprimento de metas. Isso pode significar que, nessas empresas, o grau de informalidade seja maior ou que os seus modelos de gestão têm características mais centralizadoras.

4.2.1.5 Características e habilidades dos gestores

As variáveis cujos dados obtidos podem ser visualizados no Gráfico 8 consistem em MG28 (os gestores da empresa possuem curso de pós-graduação (MBA, especialização); MG29 (a empresa incentiva e apoia a capacitação de seus funcionários, custeando total ou parcialmente a sua realização); MG30 (a empresa valoriza as ideias dos seus gestores) e MG31 (a alta administração da empresa estimula, explicitamente, entre os seus gestores um relacionamento interpessoal agradável).

Gráfico 8 – Variáveis do elemento características e habilidades dos gestores

a) Variável MG 28: os gestores da empresa possuem curso de pós-graduação (MBA, especialização)

Observando-se o Gráfico 8 note-se predominância de respostas entre as notas 6 e 8, indicando que, em mais da metade dos casos, os gestores de 53% das empresas do setor comercial, 56% industrial e 46% de serviços possuem cursos de especialização, MBA ou outros similares.

Quando analisadas as notas 9 e 10, cuja concentração de respostas aparece em segundo lugar, no gráfico, percebe-se que, em 38% das empresas prestadoras de serviços, a maioria ou praticamente todos os gestores possuem algum tipo de curso de extensão universitária ou de especialização, enquanto essa situação foi registrada em 31% das empresas industriais e 23%

comerciais, o que destaca o setor de serviços como aquele no qual os funcionários têm um grau de especialização menor, podendo ser decorrência de um nível menor de complexidade ou de característica específica do modelo de gestão das empresas desse segmento, embora possam haver outras explicações.

Os números registrados pelos respondentes na faixa de notas 3, 4 e 5 mostraram que as empresas comerciais foram as que apareceram em primeiro lugar com 17%, seguidas pelas de serviços com 13% e indústrias com 10%. Considerando-se as frequências anteriormente analisadas para a mesma questão, entre as notas de 6 a 10, esses números não são expressivos, embora, isoladamente, possam parecê-lo. Eles são úteis para se reiterar que o setor de serviços é aquele no qual existe menor preocupação com a especialização de funcionários. Essa conclusão é reforçada analisando-se a escala de notas de 0 a 2, quando o setor se mostrou aquele com a menor quantidade de colaboradores com cursos de especialização: 7%.

b) **Variável MG29:** a empresa incentiva e apoia a capacitação de seus funcionários, custeando total ou parcialmente a sua realização

Das empresas pesquisadas, 40% daquelas pertencentes ao setor do comércio, 46% da indústria e 51% de serviços, incentivam a capacitação de seus funcionários, custeando total ou parcialmente os cursos frequentados por eles. Esses incentivos podem ser evidenciados na forma de cursos de graduação, cursos de extensão, treinamentos internos ou externos, entre outros.

Quanto às notas 6, 7 e 8, que representam menor ocorrência de casos de incentivos à mencionada capacitação, os números ainda são expressivos, sendo que 40% de empresas do setor do comércio, 34% da indústria e 28% de serviços adotam essa prática acima da média, embora o volume de incentivos seja menor a julgar por essa escala de notas.

De outro lado, as notas mais baixas da escala mostram que, entre 3 e 5, 15% dos respondentes do setor comercial, 16% do setor de serviços e 10% do industrial revelaram um baixo grau de apoio para que os funcionários se capacitem. Isso, também, ocorre na menor faixa de notas analisada que aponta para o apoio à capacitação apenas por 5%, 5% e 10% das empresas dos respectivos setores.

c) Variável MG30: a empresa valoriza as ideias dos seus gestores

No que se refere ao estímulo dado pelas empresas às iniciativas dos gestores em contribuírem para com suas administrações, observe-se que a maioria das empresas dos três setores se concentra na faixa entre as notas 6 e 10, indicando que nelas é comum a prática de valorizar as ideias de funcionários. Essa inferência é reiterada pelos números expostos no Gráfico 8, no qual aparecem 55% de empresas comerciais, 46% industriais e 36% de serviços entre as notas 9 e 10 e, respectivamente, 38%, 49% e 51% entre as notas 6 e 8.

A única relevância que se percebeu, ao se analisarem as notas mais baixas, foi a concentração de 10% de empresas prestadoras de serviços entre 3, 4 e 5. Nesses casos, há poucos sinais de que a empresa valoriza a iniciativa dos gestores em contribuírem com novas ideias e, em mais essa situação, as empresas de serviços têm modelos de gestão que se diferenciam dos outros segmentos no que se refere aos dois extremos de faixas de notas, embora os outros setores também apresentem diferenças significativas entre si.

d) Variável MG31: a alta administração da empresa estimula explicitamente entre os seus gestores um relacionamento interpessoal agradável

As administrações de 58% das empresas comerciais, 46% das industriais e 46% das prestadoras de serviços parecem estimular, explicitamente, um relacionamento agradável entre os seus gestores, como pode ser aferido pela escala de notas máximas. Essa mesma prática, também, é observada significativamente entre as notas de 6 a 8, embora a frequência seja menor, observando-se que isso ocorre nessa faixa em 38%, 49% e 44% das respectivas empresas. Dessa forma, considera-se expressiva a quantidade de empresas que valoriza a manutenção de um ambiente propício para o bom relacionamento entre os membros organizacionais. Ao se confrontarem os percentuais de cada setor, constata-se que os resultados nas escalas de notas examinadas não são homogêneos, isto é, o assunto é tratado com maior e menor intensidade entre os setores, indicando diferenças entre os seus modelos de gestão.

As notas mais baixas apresentaram percentuais de 2% de empresas comerciais, 5% industriais e 5% de serviços em que não ocorre esse estímulo aos gestores por parte das administrações.

4.2.1.6 Síntese acerca do Modelo de gestão

a) Organização

Em relação a esse elemento as funções dos gestores das empresas do setor comercial são mais bem definidas do que nos demais setores. As empresas desse setor, também, são as que delegam mais autoridade aos gestores para que executem as suas atividades sem prévias autorizações, bem como nelas há maior ocorrência de compatibilidade entre responsabilidades e funções desses gestores.

Já, o setor da indústria se revelou aquele em que o poder exercido pelas pessoas nas empresas é mais formal do que nas empresas dos demais setores. Em suas empresas, os manuais de procedimentos são mais frequentemente atualizados e os organogramas mais divulgados entre os colaboradores.

Em média, não se perceberam dispersões altas entre os setores pesquisados, sendo que, nos três, os respondentes concentraram suas respostas nas notas 6, 7 e 8, mostrando que nem sempre, porém em considerável parte das vezes, os modelos de gestão dessas empresas permitem que elas se organizem adequadamente, em consonância com o que a literatura prega.

b) Processo administrativo

I) Planejamento

As empresas do setor do comércio destacaram-se no sentido de que os seus gestores são mais envolvidos nas fases da elaboração do planejamento estratégico e a eles são divulgadas as principais estratégias, em comparação com aqueles dos demais setores.

Entretanto, são as indústrias que têm maior incidência de formalidade em seus planejamentos estratégicos, apresentando, também, o estilo mais participativo entre as demais empresas investigadas. As notas, em geral, dos três setores se concentraram na escala entre 6 e 10, mostrando um grau significativo de formalização do planejamento.

II) Execução

Nessa fase do processo administrativo, o setor industrial não se destacou, abrindo espaço para o comercial e para o de serviços. Os gestores das empresas comerciais tendem a ter mais autonomia para tomarem decisões necessárias às execuções dos orçamentos das áreas. Esse setor apresenta um estilo mais participativo, haja vista que todos os gestores são consultados antes da tomada de decisões que afete a empresa como um todo. Os gestores dessas empresas se mostram mais comprometidos visto que, durante a execução do orçamento, os objetivos da empresa são priorizados, mesmo que seja em detrimento daqueles traçados para as suas próprias áreas.

O setor de serviços mostrou-se mais formal em alguns aspectos. Nele as ações dos gestores, durante a fase de execução, são pautadas nos orçamentos estabelecidos, bem como esses são utilizados como parâmetro para a avaliação dos desempenhos dos gestores.

Nesse elemento, também, as notas atribuídas pelos respondentes giraram em torno de 6 e 10, mostrando que a execução das ações dos gestores é baseada no planejamento estabelecido pelas empresas.

III) Controle

De forma geral o setor mais representativo em todos os quesitos desse elemento do modelo de gestão é o industrial. Em suas empresas, comparativamente aos outros setores, há mais incidência de comprometimento dos gestores em monitorar e controlar os resultados alcançados contrapostos àqueles planejados, os gestores usualmente justificam aos seus superiores possíveis desvios inerentes e participam de reuniões específicas para avaliar os resultados alcançados.

c) Tecnologia e sistemas de informações

A ênfase foi para o setor comercial que concentrou duas das quatro variáveis pesquisadas, entretanto, os setores industrial e o de serviços destacaram-se cada um em relação a uma das variáveis.

A tendência em ter um sistema de informações flexível que permita aos gestores formatarem seus próprios relatórios e um sistema de simulação de resultados que apoie a execução do orçamento ficou com as empresas do setor do comércio.

As empresas industriais contrapostas às demais tendem a ter incidentemente um sistema integrado de gestão – ERP. Já as empresas mais representativas quanto à utilização de *software* corporativo na elaboração do orçamento em lugar do uso de planilhas eletrônicas pertencem ao setor de serviços.

A concentração de notas, na escala, deu-se entre 6 e 10 para os três setores, da mesma maneira que ocorreu com os elementos mencionados anteriormente.

d) Processo de avaliação de desempenho

Note-se, nesse elemento, que a concentração maior de variáveis se deu nas empresas prestadoras de serviços. Elas são as mais formais em termos de avaliar os desempenhos dos gestores. Também são elas que aplicam mais punições, seja mediante a estagnação nos cargos, negativa de aumento salarial ou demissões, aos gestores que não alcançam as metas estabelecidas. Os outros dois setores se mostraram próximos ao de serviços nesse caso.

Os gestores de empresas do setor industrial tendem a ser mais recompensados quando alcançam ou superam suas metas. Já, o setor comercial mostra-se mais participativo no sentido de divulgar os resultados obtidos sob a responsabilidade de cada gestor aos seus pares. Com exceção das variáveis que representam as recompensas e as punições, as demais mostraram notas concentradas na escala de 9 e 10. As outras concentrações se deram entre as notas 6 e 8.

e) Características e habilidades dos gestores

Analisando-se esse elemento, percebe-se clara distinção entre os setores. As empresas do setor do comércio tendem a valorizar mais as ideias dos seus gestores e propiciar-lhes um relacionamento interpessoal agradável. Elas parecem, portanto, valorizar o quesito motivação de seus colaboradores.

De seu lado, o setor de serviços engloba empresas que valorizam mais a capacitação de seus colaboradores por meio de cursos e incentivos para tal. As notas atribuídas pelos respondentes de todos os setores giraram entre 6 e 10, sendo que, em geral, se percebe que, na maior parte das empresas, os gestores nem sempre possuem cursos de pós-graduação.

4.2.2 Ambiente externo

Assim como no item Modelo de gestão, nesse, também, são analisados os dados obtidos dos respondentes dividindo-se a escala em quatro partes para melhor apresentação. Para facilitar a visualização dos diversos elementos abordados nessa parte, por se tratarem de graus de relação entre um grupo e outro, são utilizadas tabelas. A seguir, evidenciam-se cada uma das variáveis estudadas e os respectivos dados obtidos das empresas participantes da pesquisa.

4.2.2.1 Variáveis econômicas

A Tabela 1 mostra os dados pertinentes às variáveis econômicas e as suas relações com cada elemento do modelo de gestão anteriormente exposto.

Tabela 1 – Notas atribuídas à influência das variáveis econômicas nos elementos do modelo de gestão

Escala	Variáveis Econômicas											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE1 - Organização	15%	18%	23%	18%	23%	23%	45%	33%	41%	22%	26%	13%
AE2 - Planejamento	5%	0%	7%	8%	5%	8%	52%	41%	49%	35%	54%	36%
AE3 - Execução	7%	0%	7%	8%	15%	8%	50%	31%	49%	35%	54%	36%
AE4 - Controle	15%	3%	18%	10%	8%	5%	48%	38%	44%	27%	51%	33%
AE5 - Tecn. e Sist. de Informações	13%	13%	25%	17%	26%	5%	50%	28%	54%	20%	33%	16%
AE6 - Proc. de Aval. de Desempenho	15%	10%	28%	32%	23%	21%	38%	54%	36%	15%	13%	15%
AE7- Caract. e Hab. dos Gestores	12%	11%	23%	20%	20%	21%	48%	54%	41%	20%	15%	15%

a) Variável AE1: organização

Os respondentes da pesquisa atribuíram notas entre 0 e 2 para 15% das empresas do setor comercial, 18% do industrial e 23% de serviços, indicando que as mudanças nas variáveis econômicas pouco interferem no elemento organização desse grupo de empresas, ocorrendo isso com maior frequência no setor de serviços.

Já ao se contemplar as faixas de notas entre 3 e 5, as frequências em que isso ocorre são as de 18% e 23% nas empresas comerciais e industriais e se mantêm os mesmos da faixa 0 a 2 para serviços com 23%. Se somadas as duas faixas de notas, isto é, acumulando-se os dados de 0 a 5, verifica-se que a quantidade de empresas que são pouco ou medianamente afetadas pelas variáveis sob questão são de 33%, 41% e 46%, na mesma ordem já apresentada de segmentos. Apesar de, nessa faixa, os percentuais serem elevados, particularmente os das indústrias e serviços, isso pode ser considerado natural, posto que o elemento organização é composto por fatores que não se alteram com facilidade e que nem todas as empresas são suscetíveis às alterações de uma ou outra das variáveis econômicas.

Com base na Tabela 1, observe-se uma concentração de casos de empresas na faixa de notas entre 6 e 8. As frequências observadas nessa condição foram as de 45% das empresas do comércio, 33% das indústrias e serviços com 41%. Os dados apontam que essas empresas são mais sensíveis às mudanças do comportamento das variáveis econômicas, particularmente as empresas do comércio e as de serviços. É possível inferir que sejam essas aquelas cuja organização seja mais afetada, visto que elas têm uma maior proximidade com os consumidores finais que, potencialmente, são uma das primeiras entidades a serem afetadas por alterações na economia, por meio da retração do consumo.

O segundo maior agrupamento de respostas concentra-se nas notas mais altas, 9 e 10, revelando que, para 22% das empresas do setor comercial, 26% do industrial e 13% do de serviços, o dinamismo da economia as afeta de forma significativa.

Ao se considerarem, de forma agregada, os dados da faixa de notas entre 6 e 10, verifica-se que a variável econômica influencia acima da média as empresas de 67% do setor do comércio, 59% da indústria e 54% de serviços. É possível inferir que a menor expressividade das empresas de serviços entre aquelas que têm o elemento organização mais afetado se deva ao fato de que, nessa natureza de segmento, variáveis como taxas de juros, mudanças de taxa de câmbio, entre outras, não impactam diretamente nas suas atividades por não lidarem com produtos tangíveis.

Da mesma forma, o raciocínio inverso pode ser aplicado aos setores da indústria e do comércio, dadas às suas maiores proximidades com mercados fornecedores de matérias-

primas e bens e os de seus consumidores finais. Isto é, são mais suscetíveis a alterações no câmbio, em taxas de juros e até mesmo a oscilações no crescimento econômico do país. Por essas razões teriam o elemento organização mais afetado pelas mencionadas variáveis.

b) Variável AE2: planejamento

As notas de 0 a 2, que representam os graus mais baixos de influência da variável econômica no planejamento da empresa, bem como as notas de 3 a 5, mostraram concentração baixa de respostas. Os números mais relevantes na faixa de notas de 0, 1 e 2 foram de 5% e 7% nas empresas do comércio e de serviços respectivamente. Chamou a atenção o fato de as empresas pertencentes ao setor industrial registrarem 0% de respostas nessa faixa de notas, sinalizando que, para esse setor, todas as alterações ocorridas na economia interferem de alguma forma nos planejamentos das empresas.

Ao se observarem as notas entre 3 e 5, tem-se o setor de serviços com 8%, o da indústria sobe para 5% e o do comércio com 8%, representando que, nessa fatia de empresas, a variável em questão afeta o processo de planejamento em menos da metade das vezes.

A variável economia tem um reflexo maior no processo de planejamento do que aquilo que se observou no elemento organização. Na escala de 6 a 8, verificou-se significativa influência do ambiente econômico no planejamento estratégico de 52% das empresas do setor do comércio, 41% da indústria e 49% das prestadoras de serviços.

Quando analisadas as frequências contidas nas notas 9 e 10, observa-se 35%, 54% e 36% das empresas na mesma sequência já mencionada. Nessa faixa, o destaque fica por conta das indústrias, o que leva à constatação de que o processo de planejamento das empresas pertencentes a esse setor é o mais metódico quanto à observância das flutuações das variáveis econômicas. Em seguida, têm-se os setores de serviços e o do comércio que também apresentaram níveis significativos quanto à importância que tais variáveis têm para os seus planejamentos.

A importância dada às variáveis econômicas pelas empresas quando suas administrações elaboram os seus planejamentos justifica-se pelo fato de ser essa uma das que mais afeta a rotina das empresas, as suas lucratividades e até mesmo suas continuidades e, ainda, em

função de as outras variáveis ambientais estarem, de certa forma, subordinadas às econômicas, embora possa haver controvérsias a esse respeito.

As respostas obtidas das empresas participantes levaram a entender que a economia tem uma ligação de certa forma representativa com o elemento planejamento.

c) Variável AE3: execução

O elemento execução do planejamento parece acompanhar as notas atribuídas ao planejamento. Esse dado mostra consistência no que diz respeito aos elementos do processo administrativo, pois a variável econômica influenciando, parcial ou totalmente, o processo de planejamento automaticamente interfere na execução desse plano. Qualquer alteração realizada no planejamento se reflete diretamente em sua execução, exigindo, portanto, maiores cuidados por parte daqueles que o executam, no sentido de eles confirmarem ou não as premissas adotadas pela administração quando da sua elaboração.

Por esse motivo vê-se, na Tabela 1, que 50% dos respondentes das empresas comerciais, 49% das prestadoras de serviços e 31% das industriais atribuíram notas 6, 7 ou 8 a esse quesito. As notas 9 e 10 acumulam as respostas de 35%, 36% e 54% das respectivas empresas. Depreende-se, portanto, que as variáveis econômicas têm a mesma importância na fase de execução do plano, inclusive atingindo os mesmos percentuais de respostas na faixa de notas 9 e 10, quando analisada a influência que essas têm na elaboração do planejamento. O setor industrial, como mencionado no item anterior, foi o que mais se destacou nesse particular, o que é coerente com o que já foi observado nessa análise de dados.

O setor que mostrou certa divergência entre as notas atribuídas para o elemento planejamento e para o elemento execução, com notas 3, 4 e 5, foi o da indústria. Para os respectivos respondentes, nesses casos, a economia afetaria 5% o planejamento e 15% a execução de suas empresas, ou seja, impactaria mais na execução do que no planejamento, o que pode significar um maior grau de formalização na elaboração do orçamento do que no planejamento estratégico. Esse setor, da mesma forma ocorrida com o planejamento, registrou 0% das respostas entre as notas 0 e 2. Os setores comerciais e de serviços concentram 7% das respostas em cada um deles no que diz respeito às notas 0 e 2, e 8% naquelas entre 3 e 5.

d) Variável AE4: controle

As respostas dos participantes da pesquisa para a influência das variáveis econômicas na fase de controle do planejamento indicaram a mesma tendência observada para a sua elaboração e seu controle, quando consideradas as faixas de notas 6 a 8 e 9 a 10. Entre 6 e 8, foram registradas 48% das empresas comerciais, 44% das de serviços e 38% das indústrias, enquanto entre 9 e 10, os mesmos setores acumularam 27%, 33% e 51%. Entretanto, alguns números chamam a atenção quando analisadas as faixas de notas entre 0 e 5.

Entre as notas 0 e 2, os setores salientes foram o do comércio com 15% e serviços com 18%, enquanto a indústria registrou apenas 3% de respostas nessa faixa. Saliente-se que, nos elementos planejamento e execução, esses registros não ultrapassaram 7% cada um, demonstrando, portanto, uma quantidade não desprezível de empresas para as quais *o fator economia* não é um motivador para que as empresas exerçam um controle mais rígido sobre a execução de seus planos. Não se pode afirmar a razão para que tal fenômeno ocorra.

Já, entre as notas 3 e 5, para as quais os comentários anteriores são também válidos, o setor que se destacou foi o comércio com 10%, enquanto o industrial ficou com 8% e o de serviços com 5%. Embora não se tratem de percentuais elevados, esses dados contrariam o princípio de que todo planejamento requer um processo de controle e de monitoramento da sua execução, sob o risco de eventuais desvios entre o que foi planejado e o executado não serem detectados, e o planejamento perder um pouco da sua utilidade. Comenta-se isso, pois a fase do controle se constitui naquela em que ocorre a aferição dos resultados das execuções dos planos contrapostos ao que foi definido antes de tais execuções.

e) Variável AE5: tecnologia e sistemas de informações

Em se tratando das notas entre 3 e 5, o setor da indústria registrou maior incidência de respostas, 26%, seguido pelo comércio com 17% e serviços com 5%. Quanto às notas 0, 1 e 2 as ênfases foram para serviços com 25% e comércio e indústria com 13% cada um deles. Nesse sentido, entende-se que mais de 30% dos respondentes em cada setor opinaram que a estrutura tecnológica de suas empresas não sofre impacto elevado decorrente do comportamento das variáveis econômicas. Sob essa perspectiva, o setor que mostrou sofrer menor impacto foi o de serviços.

Esse resultado parece justificável à medida que a adoção de um sistema de informações ou de recursos tecnológicos que o apoiem envolve vários aspectos, principalmente o financeiro e o tempo demandado para as suas implementações. Sob a perspectiva econômica, um ERP, por exemplo, tem custos de aquisição e implementação elevados que podem ser, ainda, aumentados em virtude de necessidades de customizações.

Por essas razões, a decisão de se substituir um sistema ou mesmo customizá-lo pode representar um custo significativo para a empresa. Os aspectos mencionados talvez sejam os motivos pelos quais as variáveis econômicas não levam as empresas a repensarem os seus sistemas de informações e recursos tecnológicos todas as vezes que elas sofrerem mudanças. Isso poderia explicar a relação baixa obtida no teste estatístico evidenciado.

Na faixa de notas 6, 7 e 8, encontra-se maior concentração de respostas das empresas dos setores comercial e de serviços, com proporções de 50% e 54%, respectivamente, enquanto as indústrias mostraram acúmulo de respostas em outras faixas e nessa somente 28%. Percebe-se que, em mais da metade das empresas comerciais e de serviços, segundo percepção dos respondentes da pesquisa, ocorre influência da variável econômica de certa forma representativa na adoção ou adaptação de tecnologias e sistemas empregados por elas.

O elemento tecnologia e sistemas de informações parece menos suscetível às alterações na variável econômica, comparado aos demais elementos anteriormente citados. As notas entre 9 e 10 concentraram 20% das empresas comerciais, 33% das industriais e 16% das prestadoras de serviços. Para esse último grupo de empresas, a economia tem maior influência sobre o elemento analisado, levando a entender que elas adaptam a tecnologia e os sistemas adotados em suas estruturas de forma que esses propiciem suporte às demais operações, tais como mudanças dinâmicas nos planejamentos, em suas execuções e em seus controles, visto que as informações nesses casos devem ser oportunas, dinâmicas e flexíveis a fim de atender os seus usuários. Novamente, note-se que o setor industrial é aquele que sofre mais impacto nesse elemento também, além dos anteriormente analisados.

f) Variável AE6: processo de avaliação de desempenho

Sob a perspectiva do efeito da economia no processo de avaliação de gestores, observa-se que entre as notas 3 e 5 apareceram 32% das respostas do comércio, 23% da indústria e 21% de serviços. Esses percentuais indicam que para menos da metade das empresas a variável em questão é pouco impactante no processo de avaliação existente em seus ambientes.

Esses números são ainda mais reduzidos quando se observam as notas 0, 1 e 2, que correspondem a 15%, 10% e 28% do comércio, da indústria e de serviços respectivamente. O setor de serviços, nesse caso, foi aquele que revelou sofrer menos o impacto das transformações econômicas no processo de avaliação das empresas a ele pertencentes. Provavelmente, esse setor se diferencie dos demais quanto a essa variável, pois mudanças bruscas na economia, possivelmente, afetam mais diretamente empresas que comercializam produtos e aquelas que os produzem, enquanto as prestadoras de serviços continuam executando suas funções em níveis estáveis visto que nelas se incluem serviços relacionados à saúde, assistência médica, alimentação, ao ensino, entre outros. Essas empresas, independentemente de possíveis variações na economia, continuam prestando serviços considerados essenciais para os consumidores e, conseqüentemente, mantêm alguns de seus elementos internos inalterados.

As maiores concentrações de respostas podem ser visualizadas entre as notas 6 e 8, com 38% das empresas comerciais, 54% das indústrias e 36% de serviços. Percebe-se que, principalmente, em mais da metade das empresas industriais e, em pelo menos, 36% daquelas dos outros setores, o processo de avaliação de desempenho parece ser influenciado de certa forma pelo comportamento das variáveis econômicas.

Sob a perspectiva das notas mais altas, as respostas indicaram que as modificações nas variáveis econômicas parecem não influenciar, demasiadamente, o processo de avaliação de desempenho das empresas dos três setores. Esse resultado se percebe ao analisar as notas 9 e 10, que registraram 15%, 13% e 15% das respostas das empresas comerciais, industriais e de serviços respectivamente.

Isso parece explicável pois as empresas que adotam o sistema de avaliação de desempenho de gestores, avaliam os seus desempenhos por meio dos resultados alcançados *versus* os planos

previamente traçados pelas administrações das empresas. Nesse sentido, os gestores são avaliados de acordo com os seus esforços dispensados fundamentalmente nas fases de planejamento e execução. Por essa razão, se houver alteração na economia que possa afetar o setor em que a empresa atua, haverá necessidade de se ajustarem os planos, a execução e o controle, e os resultados alcançados poderão ser influenciados por essa alteração. Dessa forma, como os gestores são avaliados em consonância com os resultados alcançados, o processo de avaliação, também, sofre menos com os efeitos das mencionadas mudanças, isto é, as empresas nessa faixa de notas parecem ter seus modelos de gestão mais flexíveis quanto ao elemento analisado.

g) AE7: características e habilidades dos gestores

Os dados sugerem que essa variável apresentou respostas semelhantes às da variável AE6 - processo de avaliação de desempenho. As diferenças observadas consistem em uma maior concentração de respostas das empresas comerciais com 20% e industriais com 15% entre notas de 9 e 10, bem como comerciais com 48% e de serviços com 41% entre notas de 6 a 8. Os demais números mostraram as mesmas tendências apresentadas pela variável anteriormente observada. Dessa forma, observando as notas mais altas que indicam maior faixa de influência da variável investigada aqui, tem-se o setor do comércio como aquele que mais impacto sofre com essa variável. O que menos apresenta influência da economia nas características e habilidades dos gestores é o de serviços.

Esse aumento de respostas das empresas do setor de comércio demonstra que, nesses casos, as possíveis mudanças na variável econômica influenciam mais as características e habilidades dos gestores do que as avaliações de seus desempenhos. É provável que o fato de as empresas comerciais atuarem mais diretamente com clientes ou consumidores finais as levam, na faixa de nota na qual se destacam, a investirem mais nas habilidades de seus profissionais, com o propósito de dotá-los de maior capacidade de entendimento das necessidades desses usuários, mesmo em situações econômicas adversas, proporcionando às empresas se manterem estáveis mesmo quando o ambiente não facilite isso.

4.2.2.2 Variáveis tecnológicas

Os dados que expressam as opiniões dos respondentes quanto ao grau de relação das variáveis tecnológicas com cada um dos elementos do modelo de gestão podem ser contemplados na Tabela 2 e em sua análise que se segue.

Tabela 2 – Notas atribuídas à influência das variáveis tecnológicas nos elementos do modelo de gestão

Escala	Variáveis Tecnológicas											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE8 - Organização	5%	5%	13%	17%	18%	15%	50%	49%	46%	28%	28%	26%
AE9 - Planejamento	7%	0%	3%	5%	8%	20%	48%	54%	44%	40%	38%	33%
AE10 - Execução	8%	0%	0%	10%	13%	23%	45%	46%	51%	37%	41%	26%
AE11 - Controle	8%	3%	0%	8%	10%	25%	47%	41%	46%	37%	46%	29%
AE12 - Tecn. e Sist. de Informações	8%	5%	3%	12%	10%	8%	42%	51%	64%	38%	34%	25%
AE13 - Proc. de Aval. de Desempenho	13%	13%	12%	30%	28%	26%	40%	41%	44%	17%	18%	18%
AE14 - Caract. e Hab. dos Gestores	10%	10%	10%	17%	20%	18%	47%	54%	54%	26%	16%	18%

a) Variável AE8: organização

As respostas obtidas para a faixa de notas entre 0 e 2 mostram que o setor que se destacou, entre os três, foi o de serviços, cujas respostas, 13%, sugerem ser ele aquele que sofre o menor impacto causado pelas variáveis tecnológicas nas suas estruturas formais, sendo esse segmento seguido pelos outros dois com 5% em cada um.

Essas frequências aumentam quando analisadas as notas 3, 4 e 5, que indicam um certo grau de influência dessa variável na forma de a empresa se organizar, porém ainda representando menos da metade das situações. Nessa linha, encontram-se 17% das empresas comerciais e 18% das indústrias e, em seguida, 15% daquelas que prestam serviços, mantendo os três setores um relativo equilíbrio.

A maior concentração de notas pode ser observada na faixa entre 6, 7 e 8, inicialmente com 50% do comércio, secundariamente com 49% da indústria e em seguida com 46% de serviços. Novamente, percebe-se que o setor que menos sofre impacto das variações tecnológicas do ambiente externo é o de serviços embora a diferença observada entre ele e os demais não seja tão representativa. Os setores comerciais e industriais, sob a ótica dessa variável, continuam seguindo a mesma tendência de igualdade.

No que diz respeito às notas 9 e 10 que pontuam os graus de influência que alterações na variável tecnologia possam ter sobre a organização das empresas, observa-se um comportamento linear entre os três setores, com 28% das empresas comerciais, 28% também das industriais e 26% nas de serviços. Ressalte-se que, de acordo com as respostas obtidas, a variável tecnologia parece exercer maior influência no elemento organização das empresas dos três segmentos, se comparada à variável econômica anteriormente analisada. Outra peculiaridade é a de que o setor de serviços foi o que mais se destacou nesse sentido, apresentando 13% quando observada a variável econômica contrapostos a 26% da tecnológica, o que revela um aumento considerável sob esse aspecto.

Essa evidência pode ser decorrente do fato de o setor de serviços não sofrer tanto quanto os demais setores com as variações econômicas do ambiente, visto que as empresas a ele pertencentes prestam serviços, muitas vezes, considerados essenciais aos clientes, sendo por essa razão, imprescindíveis, independentemente das alterações econômicas ocorridas.

As modificações na variável tecnológica, por sua vez, impactariam mais na forma como essas empresas se estruturam, pois quanto melhor o fizerem melhor a qualidade dos serviços que prestam aos seus clientes. Sabe-se que a tecnologia pode propiciar a disponibilização adequada de informações e com isso melhorar as atividades operacionais as áreas das empresas desse segmento e, conseqüentemente, o atendimento aos seus clientes.

b) Variável AE9: planejamento

A faixa de notas 0, 1 e 2, que representa um baixo grau de impacto da variável tecnologia no processo de planejamento das empresas, indica que, em 7% das empresas comerciais e em 3% de serviços, em algumas vezes não há influência de tal variável no planejamento, ao passo que o registro de 0% nessa faixa por parte dos respondentes da indústria mostra que, nesse setor, sempre há determinada influência de tal variável no planejamento das empresas desse setor.

Dos respondentes do setor de serviços, 20% atribuíram a esse quesito notas entre 3 e 5, o que evidencia que o processo de planejamento em suas empresas sofre os efeitos das mudanças tecnológicas nas elaborações de seus planejamentos. Nessa faixa de notas, também, podem-se observar 8% da indústria e 5% do comércio.

Quando se começa a observar as ocorrências, em mais da metade das vezes, entre as notas 6 e 8, depara-se com a indústria com maior concentração de respostas, 54%, assinalando que, em mais da metade das empresas desse setor, os gestores destinam importância a essa variável, acima da média, quando da elaboração ou revisão dos planejamentos, isto é, realmente, há a preocupação com o que de fato pode estar ocorrendo no mercado em termos de potenciais novas tecnologias que possam oferecer suporte às suas operações, sejam essas representadas por avanços, descobertas, mudanças, novos *softwares* etc.. Isso ocorre, também, para 48% dos casos das empresas comerciais e 44% das prestadoras de serviços.

As empresas do setor comercial parecem levar mais em conta as nuances das variáveis tecnológicas do que as dos outros setores pesquisados, considerando-se a escala de notas 9 e 10 atribuídas pelos respondentes. Conforme se pode visualizar na Tabela 2, 40% delas parecem considerar essencial a referida variável no processo de planejamento, sendo dentre os três, o setor de empresas que mostra valorizar mais essa variável em seus planejamentos estratégicos em relação às econômicas. Inversamente, os setores industrial e de serviços apresentaram, respectivamente, frequências entre 38% e 33% de empresas que consideram as variáveis tecnológicas importantes em seus planejamentos.

c) Variável AE10: execução

Iniciando a análise do elemento execução pela faixa de notas 0, 1 e 2, percebe-se que o setor industrial mostrou 0% de frequência nessa faixa, o que é consistente com o mesmo dado relacionado a esse segmento no caso do elemento planejamento, ou seja, nesse setor, a variável tecnológica afeta, de alguma forma, ambos os elementos. O setor comercial continuou consistentemente com 8% das respostas atribuídas, sendo que o setor de serviços registrou 0%, podendo essa diferença, entretanto, ser considerada não representativa.

As respostas encontradas na faixa de notas de 3 a 5 seguem a tendência revelada no planejamento, com 10% para a indústria, 13% para comércio e 23% para serviços. Note-se que serviços, novamente, se destaca nesse elemento. Isso se confirma, também, quando analisadas as notas mais altas, de 6 a 8, em que o setor de serviços registra 51% das respostas, o industrial 46% e o comercial 45%. Essas são indicações de que, nessas empresas, (aproximadamente metade delas) os gestores necessitam e utilizam, de médio a alto grau, as novas tecnologias ou sistemas adotados a fim de facilitarem as execuções de suas atividades.

Talvez o setor de serviços se destaque entre os demais, pois, como já mencionado, em parte considerável das vezes, os gestores das empresas pertencentes a ele podem necessitar de tecnologia para melhor atender os seus clientes.

Já, em se tratando das notas 9 e 10, indicadoras de que as empresas levam sempre em consideração a variável tecnologia quando executam os seus planejamentos, o setor industrial é o que apresenta dados mais salientes: 41% dos casos.

Isso pode ser explicado por uma maior complexidade nas atividades industriais do que nos outros segmentos, na medida em que esses podem ter atividades que requeiram um maior acompanhamento rotineiro, caso de, por exemplo, importação de matérias-primas ou exportação de produtos acabados, além do acompanhamento do próprio mercado consumidor local de recursos e exportação de produtos ou serviços aos clientes e consumidores, variáveis essas nem sempre presentes com o mesmo nível de complexidade em atividades dos setores comercial e de serviços. Nesse sentido, os seus gestores devem estar atentos às novas tecnologias de produção ou de monitoramento de custos e preços, entre outras, de forma a manterem as suas atividades em consonância com o momento atual das empresas e não apenas com aquilo que foi por elas planejado.

Os outros setores, comércio e serviços, também, apresentaram respostas representativas nessa faixa de 37% e 26%, respectivamente, o que leva à constatação de que essa variável é significativa para todos os segmentos analisados, no que se refere à execução do planejamento.

d) Variável AE11: controle

Se analisada, apenas, a faixa de notas entre 0 e 2, no que se refere à consideração das variáveis tecnológicas pelas empresas para efeito de controle de seus planejamentos se poderia supor que o setor de serviços seria aquele que estaria mais bem colocado em função da consideração dessa variável, pois, nessa faixa, esse setor apresenta 0% de respostas. Entretanto, na faixa seguinte de 3 a 5, os dados desse setor apontam que 25% das empresas estão abaixo da média daquelas para as quais a tecnologia é importante para o controle de seus orçamentos. Ainda na faixa de notas de 0, 1 e 2, o comércio e a indústria apresentam,

nesta sequência, 8% e 3%, enquanto na faixa entre 3 e 5, indicaram 8% e 10% de respostas. Constatase que esses dois últimos setores estão mais bem posicionados por possuírem uma menor quantidade de empresas situadas abaixo da média daquelas para as quais o controle do orçamento não é afetado pela variável examinada nesse tópico.

Para os casos de empresas para as quais o controle do orçamento se situa entre as notas 6 e 8, verifica-se que 47% das respostas representam o setor de comércio, 46% de serviços e 41% o da indústria. O fato de o setor industrial aparecer com menor notoriedade, nessa faixa, dá-se, justamente, em função de que, nas notas entre 9 e 10, ele é o que apresenta maior quantidade de empresas para as quais a variável tecnologia é mais considerada na fase de controle do orçamento. Possivelmente, isso ocorra pela complexidade inerente à atividade industrial e esses dados são consistentes com aqueles apresentados na análise da variável anterior: execução do orçamento.

De qualquer forma, o resultado da pesquisa permite inferir que a maior parte das empresas considera, consistentemente, a importância da variável tecnologia durante a fase de controle de seus planejamentos, sendo a menos expressiva a do segmento dos serviços.

e) Variável AE12: tecnologia e sistemas de informações

Ao se verificar a influência da variável tecnologia no nível de flexibilidade dos sistemas de informações utilizados pelas empresas dos três setores, percebe-se que isso ocorre com maior intensidade nas empresas de serviços, e com aquelas do setor comercial, quando compilados os dados constantes das faixas de notas entre 6 e 8 e 9 e 10.

Nelas, verifica-se que 89%, 85% e 80% das empresas de serviços, industriais e do comércio, nessa ordem, se situam acima da média, em termos de possuírem sistemas de informações sensíveis às mudanças das variáveis tecnológicas. Apesar disso as empresas de serviços são aquelas com a menor frequência na escala máxima de notas, 9 e 10, em que aparecem apenas em 25% dos casos. Isso demonstra que as empresas varejistas e atacadistas e industriais se mostram mais suscetíveis à maior necessidade de adaptação de seus sistemas quando surgem adesão de novas práticas tecnológicas. Talvez a maior concentração dessas práticas se refira aos sistemas e *softwares* utilizados para melhor atender o cliente.

Isso pode ser fruto de uma sensibilidade maior por parte dessas empresas ao aparecimento de novas tecnologias que impliquem mudanças de hábito da população e, conseqüentemente, afetem os produtos que comercializam ou fabricam. Pode ser esse o fator que as leva à busca ininterrupta de adaptação de seus sistemas internos, de forma a atender às exigências de seus consumidores, embora isso possa, também, ocorrer com o segmento de serviços.

Conforme referenciado no primeiro parágrafo desse item, o setor do comércio ganhou destaque no que tange à variável investigada – AE12, com notas 9 e 10. Em seguida, tem-se o industrial com 34% e o de serviços com 25%. Nessas proporções, essas empresas sempre consideram as possibilidades de mudanças tecnológicas detectadas no ambiente interferirem na forma como constroem os seus sistemas de informações.

f) Variável AE13: processo de avaliação de desempenho

As variáveis tecnológicas, de certa forma, podem afetar o processo de avaliação de desempenho dos gestores visto que tal avaliação se dá de acordo com as execuções dos planos realizadas por eles. Essas execuções levam em consideração rotineiramente o uso de ferramentas dos sistemas informacionais e das tecnologias disponibilizadas e, principalmente, a capacidade dos gestores identificarem quando são necessárias mudanças nessas ferramentas no sentido de não haver prejuízos aos negócios. Considere-se, também, que o desempenho de um gestor pode ser afetado, positiva ou negativamente, dependendo do grau de aderência de seu conhecimento com o estado da arte da tecnologia.

Dessa forma, percebe-se, em linhas gerais, que a maior quantidade de respostas recaiu sobre as faixas entre 6 e 8, seguindo a mesma tendência dos demais elementos averiguados, o que mostra um grau de médio para alto no que diz respeito às empresas levarem em conta as variáveis tecnológicas na avaliação dos resultados alcançados.

Inicialmente, entre as notas 0, 1, 2, percebe-se que os setores comercial e industrial foram cada um igualmente representado por 13% das respostas atribuídas pelos respondentes e o de serviços por 12%, significando que, apesar de ocorrer tal procedimento, nessa quantidade de empresas a tecnologia não é contemplada durante o processo de avaliação da *performance* atingida pelos gestores.

A partir da escala de notas de 3 a 5, distribuíram-se as respostas relacionadas a 30% das empresas do setor comercial, 28% do industrial e 26% do de serviços. Partindo-se para a escala seguinte, de notas de 6 a 8, constatou-se que 40%, 41% e 44% das empresas consideram a variável tecnologia quando avaliam os seus gestores e, nas notas entre 9 e 10, observa-se um equilíbrio, no qual 18% das empresas industriais, 18% de serviços e 17% de comércio levam em conta esse aspecto.

Assim, com pequenas variações entre os três setores analisados, observa-se que os aspectos tecnológicos produzidos pelo ambiente são importantes para as administrações das empresas avaliarem os desempenhos de seus gerentes. Como já mencionado, infere-se que isso ocorra dadas as expectativas da alta administração de que os seus gerentes sejam capazes de identificar mudanças significativas nessas variáveis, que possam afetar, positiva ou negativamente, os objetivos das empresas e até mesmo as habilidades desses gerentes em conduzi-los as suas atividades de forma eficaz.

g) Variável AE14: características e habilidades dos gestores

Observam-se dados semelhantes entre essa variável AE14 e as anteriores. Nessa variável, 10% das respostas das empresas de cada um dos setores igualmente, às quais foram atribuídas notas 0, 1 e 2, representam o fato de a tecnologia não influenciar as características e habilidades dos gestores.

Por outro lado, conforme se analisam as demais notas da escala, nota-se que, de alguma maneira, tal variável influencia as mencionadas características e habilidades. Para as notas 3, 4 e 5, têm-se 20% das empresas industriais, 17% comerciais e 18% de serviços, representando igual ou menos da metade das vezes em que isso ocorre.

Em se tratando das notas 6, 7 e 8, os setores industrial e de serviços destacam-se, com 54% de respostas em cada um deles, ou seja, em mais da metade das empresas, a variável analisada influencia em um grau médio e/ou alto as características e habilidades dos gestores. Esses números se seguem por 47% do comércio. Isso se explica à medida que, nas vezes em que ocorre a influência da variável tecnológica sobre a empresa, os gestores rapidamente necessitam destinar atenção às inserções de mudanças ou readaptações nos sistemas e

ferramentas tecnológicas existentes, exigindo deles conhecimento, certas habilidades e ações dinâmicas.

Já, quando analisadas as notas mais altas da escala, têm-se 26% das empresas comerciais, 18% de serviços e 16% industriais. Nesse caso, destacam-se as empresas comerciais, o que parece se justificar, pois, em lojas do comércio, por exemplo, os gestores necessitam estar preparados e munidos de informações para proporcionar um atendimento satisfatório ao cliente e, para tal, geralmente precisam entender acerca dos sistemas de informações disponibilizados a fim de tornar o atendimento rápido e eficaz.

4.2.2.3 Variáveis legais

Tabela 3 – Notas atribuídas à influência das variáveis legais nos elementos do modelo de gestão

Escala	Variáveis Legais											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE15 - Organização	8%	10%	10%	20%	26%	13%	35%	28%	41%	37%	36%	36%
AE16 - Planejamento	5%	3%	8%	20%	13%	15%	40%	39%	36%	35%	45%	41%
AE17 - Execução	5%	3%	5%	15%	10%	15%	43%	41%	41%	37%	46%	39%
AE18 - Controle	7%	5%	5%	18%	7%	23%	40%	39%	36%	35%	49%	36%
AE19 - Tecn. e Sist. de Informações	10%	3%	8%	7%	30%	26%	55%	26%	33%	28%	41%	33%
AE20 - Proc. de Aval. de Desempenho	20%	13%	18%	17%	33%	28%	43%	39%	26%	20%	15%	28%
AE21 - Caract. e Hab. dos Gestores	20%	3%	10%	13%	28%	26%	37%	54%	38%	30%	15%	26%

a) Variável AE15: organização

Em relação à forma como a empresa se organiza – *elemento organização*, as variáveis legais mostram-se mais expressivas do que as econômicas e tecnológicas, quando consideradas as escalas mais altas da análise de dados, isto é, as de 6 a 10. É possível afirmar que isso ocorra tendo em vista o fato de as empresas necessitarem seguir os aspectos legais sem ter como interferir em suas variações. A cada mudança na legislação que rege as atividades de determinada empresa, é preciso que ela adapte sua estrutura para seguir as novas normas e leis. Já, quanto às variáveis da economia ou tecnológicas, é possível que a empresa as preveja com maior precisão e se prepare antecipadamente para fazer face aos seus efeitos, quer isso seja feito mediante estudos, bases históricas ou meras projeções de cenários etc., o que não ocorre com as variáveis legais, pois essas, não raro, são promulgadas sem aviso

suficientemente prévio e o período de adaptação da empresa a ela é normalmente curto, considerando-se as modificações que elas devem promover em suas operações.

Dessa forma, entendem-se os motivos pelos quais 37% das respostas das empresas comerciais, 36% das industriais e 36% das de serviços, registradas na escala de 9 e 10, indicam que as variáveis legais impactam, praticamente, em todas as situações, nas suas estruturas internas.

Quando se volta a atenção à escala de notas imediatamente inferior, de 6 a 8, os respondentes concentraram suas respostas em 41% das empresas do setor de serviços, 35% do comércio e 28% da indústria, expressando que, em mais da metade das vezes, em um nível considerado médio/alto, as empresas são sensíveis aos impactos decorrentes das mudanças da legislação.

Para as notas mais baixas, reveladas pela escala de 0 a 2, denota-se que, para 10% das empresas industriais, 10% das prestadoras de serviços e 8% do comércio, não há influências importantes motivadas pelas variáveis legais em suas estruturas formais, o que pode ser uma decorrência das características legais da região do país em que elas atuam ou dos tipos de produtos ou serviços com os quais elas trabalham.

Considerando-se a média de notas, inferior ou igual a 5, apenas 26% das indústrias, 20% do comércio e 13% de serviços sofrem influências nas definições das funções, poder, autoridade, delimitações de atividades, posições hierárquicas de gestores, causadas por interferências das variáveis legais.

b) Variável AE16: planejamento

Assim como as variáveis legais se mostraram influentes no elemento organização das empresas objeto do estudo, elas também se mostram relevantes quando se trata do elemento do modelo de gestão *processo administrativo (planejamento, execução e controle)*, haja vista a necessidade de as empresas adaptarem os seus planos de acordo com a tendência legal que interferirá em suas operações.

Sob a perspectiva da influência dos aspectos legais no planejamento das empresas, 5% das respostas dos setores comercial, 3% do industrial e 8% do das prestadoras de serviços ficaram

entre as notas 0 e 2, o que indica a pouca observância dessas empresas para os efeitos das leis existentes e potenciais em seus processos de planejamento. Entre as notas 3 e 5 as empresas que enfatizam a relevância da legislação para a construção até o limite de significância foram 20% comerciais, 15% de serviços e 13% industriais.

A maior concentração de respostas em todos os setores está entre as notas 6 e 10. O destaque entre as notas 6 e 8 é o setor do comércio com 40%, seguido da indústria com 39% e de serviços com 36%. Nesses casos, a legislação tem um grau elevado de importância no processo de elaboração dos planos das empresas. Quanto às notas 9 e 10, o setor que mais aparece influenciado pela legislação é o da indústria, com 45% dos casos, talvez porque suas atividades sejam regidas por legislações específicas. Por exemplo, indústrias que importam matérias-primas, além de seguirem as leis do IPI e ICMS, também devem observar as leis tributárias que recaem sobre produtos ou materiais que importam ou exportam. De certa forma, empresas que possuem planejamento formal como um procedimento estabelecido pelo modelo de gestão, devem levar em conta as peculiaridades legais que as cercam quando da elaboração ou revisão de seu planejamento.

c) Variável AE17: execução

O elemento execução não apresenta dados destoantes daqueles obtidos a partir das respostas acerca do planejamento. Dessa forma, comentam-se, nesse tópico, apenas aqueles que mostram diferenças consideradas significativas entre os dois elementos.

Na faixa de notas entre 0 e 2, o único setor que mostrou número diferente daqueles revelados no planejamento, foi o de serviços com 5% contrapostos aos 8% do planejamento. Os setores comerciais e industriais apareceram destoantes do planejamento entre as notas 3 e 5, também diminuindo suas concentrações de respostas para 15% e 10%, ante 20% e 13%, respectivamente. As reduções das frequências, nessas faixas de notas, podem indicar que, para esse grupo de empresas, os processos de planejamento contemplam razoavelmente eventuais mudanças nas variáveis legais, o que justificaria o fato de que a execução do planejamento não seja tão afetada na realização das tarefas pelos gestores, pois já teriam sido previstas.

Esses dados se validam quando analisadas as faixas de notas de 6, 7 e 8, pois nelas as respostas crescem para 43% de empresas comerciais ante a 40% para o planejamento, 41% industriais contrapostos a 39% para a variável anterior e 41% de serviços, comparados a 36% para o planejamento. Apesar de não serem significativas as diferenças, elas indicam a tendência apontada no parágrafo anterior deste texto. Um dado relevante é que, sob a perspectiva de notas 9 e 10, o setor da indústria foi o que mais se destacou, concentrando 46% das respostas, exatamente como ocorreu no elemento planejamento. Os dois outros segmentos não apresentaram diferenças expressivas.

d) Variável AE18: controle

As mesmas tendências apresentadas nos dois elementos precedentes são vistas nesse elemento também. O setor da indústria destaca-se, novamente, na faixa de notas 9 e 10, 49%, denotando um sensível cuidado por parte das indústrias no que tange ao controle da execução do planejamento, embora se observe a mesma tendência para os outros setores, porém em menor proporção.

e) Variável AE19: tecnologia e sistemas de informações

Note-se que esse elemento, também, é afetado pela variável legal, possivelmente porque as empresas, para atenderem às exigências legais emergentes, necessitem adaptar os seus sistemas, introduzir novos *softwares*, desenhar os seus bancos de dados de forma a atenderem a legislação e facilitarem as atividades fins a que se propõem.

Sob esse aspecto, explica-se a acumulação de respostas em 41% das indústrias pesquisadas, 33% das prestadoras de serviços e 28% do comércio, entre as notas 9 e 10, o que sinaliza o expressivo efeito que as normas legais causam às estruturas tecnológicas adotadas pelas empresas. Estrutura essa que tem como principal finalidade o suporte informacional necessário para a correta execução dos planos previamente estabelecidos e para o registro dos eventos econômicos no formato requerido pela legislação.

Mesmo com essa significativa influência da legislação na forma como as empresas acumulam os seus dados e disponibilizam as suas informações, não se podem deixar de lado as notas de 0 a 2 atribuídas pelos respondentes, representando uma concentração de 10% no comércio,

8% de serviços e 3% na indústria, dados que validam o destaque da indústria nesse quesito analisado.

O setor do comércio acusou apenas 7% de respostas entre as notas 3 e 5. De seu lado, a indústria destacou-se nessa faixa, com 30%, o que pode ser considerado um dado expressivo, posto que indica que parcela significativa das empresas desse setor não tem o seu sistema de informações afetado pela força das variáveis legais. A leitura que pode ser feita, a partir desse dado, é a de que as empresas de tal setor possuem sistemas de informações flexíveis para adaptações em casos de eventuais mudanças nas variáveis legais.

Os segmentos das empresas de serviços, também, apresentaram percentual expressivo de respostas na faixa de notas objeto desses comentários, com o percentual de 26%. Nesse caso, ou se aplica o raciocínio empregado para o setor de indústrias ou interpreta-se o dado como decorrência de as variáveis legais não afetarem, significativamente, os sistemas das empresas do setor, dada a maior simplicidade existente no entorno das operações das empresas que o compõem.

Nessa variável, bem como nas demais já analisadas, as respostas parecem se mostrar acumuladas nas duas faixas que apontam para a concentração das maiores frequências, isto é, na faixa de notas entre 6 a 8 e 9 e 10. Na primeira delas, o setor de comércio dispara no *ranking* de respostas com 55%, enquanto o de serviços fica com 33% e indústria com 26%. Contraposto a isso, já se analisou que a indústria teve destaque entre as notas 9 e 10. Dessa forma, pode-se entender que, no setor de comércio, as empresas quase sempre incorporam práticas tecnológicas especificamente para atenderem às inconstâncias legais que as cercam. Na indústria, a evidência é de que isso sempre ocorre, sendo as empresas desse setor as que mais adaptações executam em seus sistemas de maneira a atender às exigências da variável legal sob a qual não podem ter controle.

f) Variável AE20: processo de avaliação de desempenho

Os dados obtidos a partir das respostas dos questionários para as notas entre 0 e 2 revelaram que os setores do comércio e de serviços são os que menos consideram os efeitos das variáveis legais no processo de avaliação de desempenho, como denotam os respectivos

percentuais de 20% e 18%. A razão para isso pode ser o entendimento de que nem sempre a qualidade do desempenho dos gestores está associada a possíveis alterações legais, mesmo que elas sejam relevantes para a gestão empresarial. De fato, existem outros fatores impactantes nesse sentido. O setor da indústria situou-se em terceiro lugar no quesito analisado mas, mesmo assim, apresenta expressivos 13% das empresas cujos executivos foram consultados.

Os números registrados para o setor de comércio caem para 17% quando observadas as notas entre 3 e 5, ao passo que os setores da indústria e de serviços crescem consideravelmente para 33% e 28%, nessa ordem. Para essa parcela de empresas, a variável legal e o desempenho dos gestores estão interligados.

O setor do comércio volta a ser ressaltado na faixa de notas entre 6 e 8, com 43%, enquanto na indústria apontam-se 39% das respostas e no setor de serviços 26%. Para as empresas nessa faixa de notas, a variável legal é levada em consideração na avaliação de desempenho dos gestores. Quando analisada a escala entre 9 e 10, percebe-se uma quantidade mais modesta de empresas em relação às duas faixas intermediárias, porém, ainda assim, expressiva. Nela o setor de serviços é aquele em que 28% de suas empresas sempre ou quase sempre consideram tal variável. Esse número é seguido pelo comércio com 20% e pela indústria com 15%.

Constata-se, com a compilação dos dados das respostas obtidas dos participantes da pesquisa, que, na maioria das empresas, a variável legal não afeta o processo de avaliação de desempenho de gestores. Infere-se que, quando isso ocorre, os gestores, mesmo diante das intempéries das variáveis legais, mantém a qualidade esperada na realização de suas atividades, talvez porque eles são preparados para enfrentar essas situações, seja em função de experiências anteriores, seja por treinamentos recebidos durante o período de manifestação das mencionadas variáveis.

Por outro lado, ao se analisarem os dados, percebe-se que, para algumas empresas, o nível de influência que as mudanças legais causam ao processo de avaliação de gestores pode ser interpretado de diversas formas. Uma delas é que os gestores podem ser avaliados em função do resultado global da empresa e, quando ele é impactado por alguma variável, o gestor, mesmo que indiretamente, é afetado. Outra forma seria no sentido de a administração detectar

durante o processo de avaliação a necessidade de treinamento específico aos gestores, para readaptações às eventuais novas realidades. Uma interpretação pode ser a de que alguns gestores não se atentem para mudanças ambientais e, com isso, têm os seus desempenhos afetados pela inobservância de uma ou outra mudança ocorrida.

Por fim, o desempenho de um gestor pode se sobressair em relação a outro, se for perspicaz diante de mudanças provocadas por variáveis legais que acabem por se constituir em oportunidades aproveitadas pela empresa, o que é reconhecido por sua administração quando aquele gestor é avaliado.

g) Variável AE21: características e habilidades dos gestores

Da mesma forma que na variável AE20, nesta as características e habilidades dos gestores parecem ter as mesmas relações com a variável legal, pois determinado resultado é alcançado na empresa de acordo com as ações tomadas por eles, sendo que essas, muitas vezes, decorrentes de características e, principalmente habilidades, provindas de experiências anteriores ou adquiridas por meio de treinamento oferecido pela empresa ou obtido pela própria iniciativa do gestor. Por essas razões, os dados sugerem concentrações nas faixas de notas muito semelhantes aos da variável analisada no item anterior.

Quanto às notas 0, 1 e 2, o setor que menos apareceu foi o da indústria, com apenas 3% indicando, possivelmente, que poucos são os casos em que não há relação entre a variável legal e as características e habilidades dos gestores. Esse número é seguido por 10% de serviços e 20% do comércio.

Em relação à escala de notas entre 3 e 5, a quantidade de empresas do comércio decresceu para 13%. A indústria mostrou 28% de suas empresas nessa faixa e serviços apontou 26%. A indústria voltou a se destacar entre as faixas 6 e 8, apresentando 54% das empresas do setor industrial nessa faixa, ou seja, para os respondentes de quantidade significativa de empresas a variável legal interfere nas características e habilidades dos gestores. Igualmente relevantes foram os percentuais apontados para 38% das empresas de serviços e 37% para as de comércio.

Também, na escala máxima de notas, de 9 e 10, os dados apresentam quantidades importantes de empresas para as quais as variáveis legais são consideradas quando avaliadas a experiência e habilidade dos gestores. Nesse sentido, o comércio ganha ênfase com 30% das respostas classificadas nas notas 9 e 10. Em seguida, os serviços e a indústria com 26% e 15% em cada um deles.

Entende-se a importância que a administração de uma empresa dá às características e habilidades de seus gestores diante das mudanças ambientais causadas pela variável legal como um requisito para que eles exerçam as suas funções, de forma bem treinada, pro-ativa, permitindo à empresa auferir bons resultados mesmo em situações adversas, sob a perspectiva das mudanças da legislação.

4.2.2.4 Variáveis sociais

Tabela 4 – Notas atribuídas à influência das variáveis sociais nos elementos do modelo de gestão

Escala	Variáveis Sociais											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE22 - Organização	5%	5%	10%	10%	10%	7%	55%	54%	47%	30%	31%	36%
AE23 - Planejamento	5%	3%	5%	15%	18%	20%	58%	48%	44%	22%	31%	31%
AE24 - Execução	7%	3%	3%	15%	20%	20%	55%	46%	46%	23%	31%	31%
AE25 - Controle	7%	3%	3%	17%	23%	23%	53%	41%	44%	23%	33%	30%
AE26 - Tecn. e Sist. de Informações	7%	8%	7%	17%	15%	10%	53%	51%	52%	23%	26%	31%
AE27 - Proc. de Aval. de Desempenho	17%	15%	7%	17%	18%	18%	38%	38%	46%	28%	29%	29%
AE28 - Caract. e Hab. dos Gestores	10%	8%	3%	12%	18%	13%	45%	51%	46%	33%	23%	38%

a) AE22: organização

Como visto no referencial teórico deste trabalho, as variáveis sociais são aquelas voltadas ao mercado de trabalho, às mudanças culturais, à educação, à capacitação técnica, entre outras relacionadas ao ambiente externo das empresas. Em outras palavras, elas estão relacionadas especificamente com as pessoas que consomem, direta ou indiretamente, os bens e serviços produzidos por todas as empresas. Desse modo, pode se entender que as empresas devam levar em conta todos esses aspectos quando entabulam a forma como deve se estabelecer a sua *organização*.

As faixas de notas entre 0 e 2 mostram que poucas empresas parecem não considerar essas variáveis como fatores importantes em suas estruturas formais, o que é revelado por meio de 5% de respostas advindas do setor comercial, 5% do industrial e 10% de serviços. Nessa mesma ordem, observam-se 10%, 10% e 7% entre as notas 3 e 5.

A maior concentração, assim como revelado pelos dados de outras variáveis já analisadas, situa-se na faixa de notas 6, 7 e 8, na qual se encontram 55% de respostas do setor do comércio, 54% do industrial e 47% de serviços. Veja-se que os primeiros dois setores parecem seguir a mesma tendência, ao passo que o terceiro, o de serviços, reduz os números, abrindo espaço para o seu crescimento nas notas de 9 e 10. Nelas, esse setor se destaca com 36% das respostas, colocando-se à frente da indústria com 31% e do comércio que a acompanha com 30%.

A soma de respostas obtidas nessas duas faixas de notas mais altas indica que, em média, mais de 80% dos modelos de gestão das empresas da amostra consideram importantes as variáveis sociais para a estrutura da empresa. Isso pode ser explicado à medida que o elemento organização é aquele que contém os desenhos estruturais, tais como: definições de funções; de autoridade; poder; compatibilidades de funções; graus hierárquicos, entre outras, e, nesse sentido, pode ser relevante a administração da empresa buscar a adaptabilidade de sua estrutura ao que requer as condições ambientais no entorno de seus potenciais clientes, entre outros aspectos que envolvem a variável social.

b) AE23: planejamento

Em se tratando da consideração das variáveis sociais quando da elaboração do planejamento estratégico, a menor parcela dos respondentes das empresas pesquisadas entende que elas não são consideradas no processo inerente conforme expressam os números da pesquisa constantes da faixa de notas 0 a 2: 5% comércio, 5% serviços e 3% indústria.

Ainda se relacionando à mesma questão, na faixa de notas entre 3 e 5, 20% das empresas de serviços, seguidas por 18% da indústria e 15% do comércio levam, moderadamente, em consideração as variáveis sociais quando elaboram os seus planejamentos. Já, quando observada a escala de notas entre 6 e 8, o setor do comércio é aquele que se destaca,

sinalizando que, em 58% das empresas, as mencionadas variáveis influenciam os seus planos estratégicos em níveis acima da média, o que ocorre em 48% das empresas industriais e em 44% das do segmento de serviços.

Em contrapartida, quando vistas as respostas com notas 9 e 10, o setor do comércio apresenta a menor quantidade de empresas entre os outros dois, com 22% contrapostas a 31% da indústria e também 31% de serviços. Nesses casos, as empresas consideram sempre ou quase sempre as variáveis sociais quando elaboram os seus planejamentos.

O fato de se evidenciar maior frequência de empresas que não desprezam as forças das variáveis sociais quando formulam as suas estratégias já poderia ser esperado. Toda empresa existe em função de seus clientes, e as circunstâncias que o envolverão no médio e longo prazos, períodos normalmente cobertos pelos planejamentos estratégicos, são cruciais para que as empresas projetem as suas chances de continuidade e prosperidade. As variáveis sociais são, conforme validado pelos participantes da pesquisa, elementos essenciais para as empresas quando projetam os seus futuros.

c) AE24: execução

Na mesma linha do planejamento, segue também a sua fase de execução, embora possam haver variações não significantes, haja vista que, idealmente, ela deve ocorrer em consonância com os planos estabelecidos. A seguir, destacam-se os percentuais que mostraram distinção com aqueles referentes ao planejamento.

Entre as faixas 0 e 2, o setor do comércio mostrou 7% de respostas no que diz respeito à execução e 5% ao planejamento, mostrando que durante a execução do plano as variáveis sociais são levadas menos em consideração. A indústria mostrou a mesma frequência entre essas duas variáveis, 3%, e a diferença observada para as empresas de serviços pode ser considerada inexpressiva, conforme se pode constatar na Tabela 4.

Nas faixas 3,4 e 5, os setores que se distinguiram foram: a indústria com 20% de respostas e o de serviços também com 20%. Já na escala de notas entre 6 e 8, 55% das empresas comerciais e 46% das industriais apresentaram frequências menores entre a importância das variáveis

sociais no planejamento e em sua execução, o que não ocorreu com o setor de serviços, que registrou 46% em se tratando de execução e 44% para o planejamento.

Os setores apresentaram os mesmos percentuais para planejamento e execução no que tange às notas mais altas: 9 e 10. Nessas situações, pode ser possível entender que a fase da execução acompanha linearmente a do planejamento, sendo que todos os aspectos relativos às variáveis sociais guardam a mesma relação com ambas as fases. As variações encontradas entre um e outro aspecto podem ser consideradas naturais.

d) AE25: controle

O mesmo fenômeno, comentado anteriormente, pode ser visto no elemento controle, ou seja, os dados da pesquisa correspondentes ao controle do orçamento acompanham a mesma tendência observada nas outras duas fases do processo administrativo. Consta-se isso ao se analisar a escala de notas 0-2, que apresenta números iguais aos da fase de execução: 7% para o comércio; 3% para indústria e 3% para serviços. Na escala 3-5, as respostas indicam que para 17%, 23% e 23% das empresas desses mesmos setores as variáveis sociais são importantes também durante a fase de controle do planejamento.

Analisando-se a escala de notas entre 6 e 8, verifica-se que, no setor do comércio, para 53% das empresas, as variáveis sociais, de uma ou outra forma, interferem no controle da execução do plano, o que ocorre para 44% das empresas de serviços, seguidas por 41% das indústrias. Isso indica que para, aproximadamente, metade das empresas da amostra o comportamento das variáveis sob análise não é desprezado nem mesmo quando apenas se controla a execução do plano. Isso faz sentido, pois é justamente, nessa fase, em que se identificam as causas para eventuais desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado, oportunizando-se possibilidades para a correção de rumos do negócio.

O destaque entre as notas mais representativas da escala 9 e 10, que indicam que há predominância na relação entre a variável analisada e o elemento controle, foi dado para a indústria, que expôs 33% das respostas. Depois dela, classificam-se o setor de serviços com 30% e o comercial com 23%. Por alguma razão não detectada por esta pesquisa, para essas

empresas as variáveis sociais têm muita relevância durante o controle do processo administrativo.

e) AE26: tecnologia e sistemas de informações

Observe-se que os três setores registraram entre 7% e 8% cada um na faixa de notas de 0 a 2. Esse dado mostra que nessas empresas (22% do total da amostra) nem sempre se considera a importância entre as variáveis sociais e a tecnologia e sistemas de informações usufruídos pelas empresas. Na escala 3-5, aumenta a frequência de empresas para as quais cresce o grau de atenção com relação a esses aspectos, principalmente para as empresas comerciais, com 17% das respostas, seguidas por 15% das indústrias e por 10% das empresas de serviços.

O comércio, também, aparece liderando o *ranking* na faixa de notas de 6 a 8, com 53% dos casos. Numa frequência muito próxima, situam-se as empresas dos outros dois setores examinados, indústria com 51% e serviços com 52%. Se considerar-se essa escala de notas como uma indicação de um bom nível de aderência das empresas quanto à relevância das variáveis sociais para o desenho dos seus sistemas de informações e de tecnologias, é notável a quantidade de empresas em que isso ocorre. Não apenas nessa faixa de notas, mas também na seguinte, 9-10, na qual os respondentes assinalaram que para 31% das empresas de serviços, 23% do comércio e 26% das indústrias é quase total a influência das variáveis analisadas nesse tópico em relação à tecnologia e os sistemas de informações das empresas.

É compreensível a importância dada pelas empresas ao fator social e à tecnologia das quais elas se utilizam. As mudanças tecnológicas estão associadas diretamente ao bem-estar das pessoas e desprezar esse fato pode ser nocivo para a continuidade de um negócio. A informação é o elemento que facilita a gestão de uma empresa, permitindo-a agir com a velocidade necessária para a tomada de decisões que levem à satisfação de consumidores e, como decorrência, à otimização de resultados. Talvez esses aspectos justifiquem os dados obtidos com a pesquisa realizada.

f) AE27: processo de avaliação de desempenho

Nesse quesito, a quantidade de respostas na faixa de notas de 0 a 2 aumenta, se comparadas às dos outros elementos analisados nos tópicos anteriores. O setor do comércio é o que registra

maior concentração de respostas nessa faixa, com 17%, e a indústria apresenta 15%, sendo que o menor número registrado foi o do setor de serviços com 7%. Nessa porção de empresas, a variável social não tem ou tem pouco impacto na avaliação de desempenho dos gestores.

O grau de influência dessa variável no elemento do modelo de gestão ora apresentado parece se manter igual para o setor comercial com 17% e aumentar para o setor industrial e para o de serviços ambos com 18% de frequência, quando analisadas as notas 3, 4 e 5, que representam tal influência em menos da metade das vezes nessas empresas.

Em mais da metade das vezes, 46% das empresas do setor de serviços, 38% do setor industrial e 38% comercial consideram a variável social em seus processos de avaliação de desempenho dos gestores, o que se pode observar na faixa de notas entre 6 e 8. As variáveis sociais são fortemente relacionadas com o processo de avaliação de desempenho dos gestores em 29% das empresas industriais e de serviços e em 28% das comerciais.

Os desempenhos dos gestores podem independer de mudanças no comportamento das variáveis sociais, porém, inversamente, podem exigir deles que adaptem rapidamente as suas habilidades e competências, dado que são consideradas importantes para os negócios e seus resultados. É possível que, devido a esse fato, as administrações das empresas considerem relevantes os efeitos que as variáveis sociais devem causar na avaliação de desempenho de seus gerentes.

g) AE28: características e habilidades dos gestores

As variáveis sociais mostram-se sempre ou quase sempre impactantes nas características e habilidades dos gestores em 38% das empresas do setor de serviços, enquanto isso ocorre em 33% das comerciais e em 23% das indústrias. Nesses casos, parece que tais características e habilidades devem ser convergentes com o perfil da sociedade para a qual e na qual a empresa está inserida.

A concentração de respostas cresce ao se observarem as faixas de notas entre 6 e 8, que indicam que setor industrial se destacou em cujas 51% das empresas as variáveis sociais têm influência considerada moderada no perfil dos gestores. O setor de serviços acompanhou essa

tendência registrando 46%, enquanto o comercial ficou com 45%. Isso demonstra que praticamente metade das empresas da amostra considera as variáveis sociais em se tratando das características e habilidades do corpo gerencial.

Quando observadas as notas mais baixas, entre 3 e 5, percebe-se que, em 18% das empresas do setor industrial, as variáveis estudadas às vezes são impactantes no perfil dos gestores. Esse foi o setor que mais demonstrou essa tendência pois as empresas comerciais apresentaram concentração de respostas de 12% e as de serviços 13%.

O setor comercial foi aquele que mais registrou o baixo impacto dessa variável mencionada no elemento características e habilidades, no qual em 10%, ou seja, em 10% das empresas a variável social nunca ou dificilmente tem relação com os atributos do gestor. As empresas de serviços com 3% confirmaram que são as que mais consideram essa variável e a indústria registrou 8% nesse quesito.

4.2.2.5 Clientes

Tabela 5 – Notas atribuídas à influência da entidade clientes nos elementos do modelo de gestão

Escala	Entidade Clientes											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE29 - Organização	2%	0%	8%	12%	8%	8%	48%	41%	36%	38%	51%	48%
AE30 - Planejamento	8%	0%	0%	10%	5%	15%	50%	33%	46%	32%	62%	39%
AE31 - Execução	8%	0%	3%	10%	3%	13%	57%	36%	46%	25%	61%	38%
AE32 - Controle	6%	0%	5%	10%	10%	15%	59%	33%	44%	25%	57%	36%
AE33 - Tecn. e Sist. de Informações	7%	0%	3%	15%	18%	10%	47%	46%	61%	31%	36%	26%
AE34 - Proc. de Aval. de Desempenho	10%	5%	8%	22%	18%	18%	38%	49%	49%	30%	28%	25%
AE35 - Caract. e Hab. dos Gestores	5%	3%	0%	13%	5%	15%	47%	64%	59%	35%	28%	26%

Os clientes são a razão da existência de uma empresa, pois são eles que lhe permitem cumprir o ciclo de obter de seu meio ambiente *inputs*, transformá-los em bens ou serviços que são posteriormente adquiridos por esses clientes, retroalimentando a aquisição de novos *inputs*, repetindo-se esse ciclo de eventos. Todavia, o grau de influência que eles podem ter na estrutura interna da empresa pode variar por diversas razões, tais como o segmento em que ela opera, o seu porte, a essencialidade dos serviços que presta ou dos bens que comercializa e, principalmente, o nível de concorrência que sofre em seu mercado.

A seguir, apresentam-se e comentam-se os dados obtidos com a pesquisa de campo acerca da relação entre os clientes e a forma como operam as empresas.

a) AE29: organização

A parcela de empresas para as quais os clientes têm pouca ou mediana influência na forma como elas estruturam os seus modelos de gestão, no que se refere à delegação de poder, autoridade, responsabilidade, entre outros elementos, não é expressiva. Como se pode constatar analisando-se os dados contidos na escala de notas de 0 a 2 apenas no caso de 2% das empresas do comércio e 8% das empresas de serviços os clientes têm pouco efeito sobre a forma como elas se organizam. Já, em se tratando das notas de 3 a 5, o setor de comércio destaca-se com 12% das empresas, o industrial 8% e o de serviços continua com 8%. Nesses casos, os clientes, às vezes, apresentam relação com o elemento organização.

Sob a perspectiva dos participantes da pesquisa, em 48% dos segmentos do comércio, 41% industrial e 36% serviços, as empresas classificam-se na escala de notas entre 6 e 8. Embora não sejam expressivas as diferenças entre os setores, quando contrapostos os respectivos dados, o setor comercial parece ser aquele cujos aspectos organizacionais são estabelecidos com maior independência de seus clientes. As empresas componentes da amostra do setor comercial atuam predominantemente no atacado e varejo, sendo considerável a sua capilaridade, isto é, a quantidade de clientes. Talvez por essa razão esse setor tenha maior dificuldade de se adaptar às características desses clientes em sua totalidade. Já nas indústrias e nas empresas de serviços, inversamente, os clientes exercem maior influência sobre a forma como elas se organizam, pois podem não ter a mesma quantidade de clientes que tem o setor de comércio.

As frequências obtidas na escala de notas entre 9 e 10 confirmam o raciocínio anterior, bem como a importância da variável cliente na forma como as empresas se organizam. Em 38%, 51% e 48% dos segmentos comercial, industrial e de serviços, respectivamente, os respondentes pontuaram que os clientes das empresas nas quais trabalham exercem elevada, ou total, influência na forma como elas se estruturam.

b) AE30: planejamento

Esperava-se que o resultado da pesquisa indicasse que fosse pequena a quantidade de empresas para as quais os clientes não influenciassem em seus planejamentos, porém, ao se analisarem os dados agregados na escala de notas entre 0 e 5, verifica-se que para 18%, 5% e 15% das empresas do comércio, da indústria e de serviços, os clientes interferem pouco ou nada em seus planejamentos. Mesmo que as frequências não sejam tão elevadas, causam surpresa os dados apresentados, pois, considerando-se a importância preconizada pela literatura das duas variáveis analisadas, clientes e planejamento, seria razoável supor que os clientes demandassem atenção especial no momento do planejamento. É possível que nessa faixa de empresas estejam aquelas nas quais os processos de planejamento não sejam completamente estruturados.

O nível de influência de clientes quando da elaboração do planejamento, segundo os respondentes, se concentra na faixa de notas entre 6 e 8, principalmente nos setores do comércio e serviços, nos quais 50% e 46% das empresas atribuem os pesos dessa escala em relação às variáveis sob análise. Nas indústrias, isso acontece em 33% dos casos. O melhor entendimento desses dados passa pela análise da faixa de notas seguinte, de 9 e 10.

Na escala 9-10, verifica-se que em 32% das empresas comerciais, 62% das industriais e 39% de serviços, os clientes exercem expressiva influência no processo de planejamento das empresas. É notável que as indústrias se destaquem de tal forma nessa escala de notas, em relação aos outros segmentos objetos desta análise. Isso pode ser indicativo de que nesse setor o nível de concorrência entre as empresas seja maior do que nos outros e, assim, maior a disputa por clientes.

Pode haver outras razões para isso, entre elas o fato de a indústria ser uma atividade que se torna mais complexa, por não vender diretamente ao consumidor final, o que lhe requereria uma ponderação maior acerca dos clientes intermediários e finais do que aquela que ocorre em outros setores. Considere-se, também, como importante o fato de que usuários de serviços essenciais têm maior dificuldade de trocar de fornecedores e que, no comércio, a carteira de clientes é usualmente mais pulverizada.

Destaque-se, entretanto, que, ao se considerarem ambas as escalas de notas superiores à média, é expressiva a influência que os clientes exercem sobre os planejamentos das empresas, de forma geral.

c) AE31: execução

Como pode ser constatado na Tabela 5, as frequências nas quais se situam as empresas são semelhantes às observadas quando se analisou a relação clientes *versus* planejamento. Na faixa de notas entre 0 e 2, a diferença é do setor de serviços que, no planejamento, não apresentou registros e na execução mostrou 3% de respostas indicativas de que os clientes pouco ou nunca se relacionam com o elemento execução. As distinções nas notas de 3 a 5 ficam a cargo do setor industrial que registrou 5% de influência no planejamento e 3% na execução do setor de serviços que, no primeiro, retratou 15% e, agora, evidencia 13% das respostas.

Enquanto na escala 6-8, no que se refere ao planejamento se situam 50% das empresas comerciais, para a sua execução esse percentual é de 57%. Já no setor da indústria, a influência dos clientes sobre o planejamento foi classificada por 33% contra 36% para a fase de execução. As notas 9 e 10 retratam o setor da indústria como aquele cujos planejamentos e execuções são mais relacionados à entidade clientes. Os demais permaneceram aproximadamente no mesmo patamar registrado no elemento planejamento.

d) AE32: controle

A influência de *clientes* no processo de controle do planejamento é similar àquela que se observou quando analisado esse aspecto sobre a fase de execução. As variações observadas entre as respostas obtidas dos participantes da pesquisa para os setores de comércio e serviços são pequenas, em todas as escalas de notas, o que indica consistência desses dois setores no que se refere à atenção prestada à variável analisada, sob a perspectiva dessas fases do processo administrativo.

Também não foram muitas as variações observadas entre ambos os aspectos no segmento industrial. A exceção onde isso ocorreu com maior intensidade foi na escala de notas 3-5, na

qual para a *fase de execução* foram apontadas 3% das empresas e para a de *controle* 10%, enquanto na faixa de notas 9 e 10, no primeiro item detectaram-se 61% contra 57% dos casos; no segundo, ou seja, à medida que aumenta a importância dos clientes para a execução do planejamento das empresas do segmento, esse fator é diminuído na sua fase de controle. Essa constatação pode ser confirmada, também, na faixa de notas 6-8, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Em princípio, a explicação para isso pode ser que, após executadas as ações constantes do plano de negócios, muda-se levemente o foco de seu controle, especificamente para os resultados obtidos *versus* o planejado, embora possa haver outras explicações.

e) AE33: tecnologia e sistemas de informações

Analisando-se a influência que a variável clientes exerce sobre o componente tecnologia e sistemas adotados pelas empresas da amostra, percebe-se ser inexpressiva a quantidade de empresas para as quais tal variável não impacta na forma como elas se municiam de tecnologia e sistemas especificamente para atendê-los. Nesse sentido, na escala mais baixa do questionário, a de notas entre 0 e 2, apenas 7%, 0% e 3% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e de serviços, respectivamente, sinalizaram essa situação. Apesar de as frequências não serem relevantes, observe-se que o setor do comércio é aquele em que os clientes têm pouca ou nenhuma importância no contexto do componente sob análise.

Considerando-se a escala de notas entre 3 e 5, o setor da indústria aponta a maior incidência de casos de empresas para as quais os clientes não são preponderantes nas escolhas da tecnologia e dos sistemas dos quais elas se utilizam para nortear as suas administrações, como demonstra a frequência de 18% apontada na Tabela 5. Esse percentual se contrapõe a 15% das empresas do setor do comércio e 10% de serviços.

Voltando-se para a primeira escala de notas no extremo superior do questionário aplicado na pesquisa, de 6 a 8, observa-se que os setores do comércio e da indústria apresentam similaridade entre si, com frequências de 47% e 46% cada um, contrapostos a 61% de casos de empresas prestadoras de serviços, para as quais a variável clientes tem razoável influência na escolha da tecnologia e sistemas dos quais se utilizam. Esses dados revelam que o componente analisado exerce razoável influência sobre as empresas dos segmentos

analisados, perceptivelmente naquelas pertencentes ao segmento de serviços. Talvez devido ao fato de esse setor não lidar, na maioria das vezes, com produtos tangíveis e por essa razão ser mais rapidamente alcançado pelas exigências dos consumidores ávidos por bons atendimentos. Para essas empresas, a tecnologia e os sistemas de informações parecem ser um diferencial competitivo.

A escala de notas 9 e 10, que denota um nível de alta importância do elemento clientes para a escolha entre tipos de tecnologia e sistemas de informações, mostra que essa relação é vital para 31%, 36% e 26% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços, nessa ordem. Apesar de o produto dessa escala ser um resíduo das demais, em nível de importância máxima, o setor do comércio revela-se como sendo aquele para o qual os clientes interferem mais diretamente na variável sob análise. Possivelmente isso ocorra devido a necessidade de rápida reação desse setor às mudanças de hábitos de clientes, como no de serviços, principalmente em virtude do farto lançamento de novos produtos em curtos espaços de tempo.

f) AE34: processo de avaliação de desempenho

No que se refere à influência que têm os clientes no processo de avaliação de desempenho dos gestores, a compilação das notas de 0 a 5 indicam que para 32%, 23% e 26% das empresas dos setores do comércio, da indústria e dos serviços essa influência não é significativa, ocorrendo em menos de metade das vezes.

O cenário altera-se quando se analisa o agregado de notas compreendidas entre 6-10. Nessa escala, os respondentes indicaram que para 68% das empresas comerciais, 77% industriais e 74% das de serviços, os clientes são considerados no processo de avaliação de desempenho dos gestores.

Apesar de que se poderiam esperar frequências maiores para esse quesito, é compreensível não ter ocorrido, pois, apesar da já constatada influência dos clientes nos processos e estruturas administrativas das empresas, especificamente para a avaliação dos gestores deve-se considerar que nem todos eles têm contatos, responsabilidades operacionais, ou possibilidades diretas de melhorarem os benefícios auferidos pela empresa com os seus

clientes, ou de evitarem que algum comportamento dessa variável possa causar danos às empresas. Nesses casos, os gestores não seriam favorecidos ou, inversamente, penalizados pelas mudanças ocorridas nessa variável ambiental, isto é, podem até sê-lo indiretamente, mas não por seus desempenhos. De toda forma, considera-se normal o resultado alcançado pela pesquisa nesse particular.

g) AE35: características e habilidades dos gestores

As características e habilidades dos gestores são aspectos que lhes são natos ou adquiridos via experiência profissional e treinamentos recebidos com esse fim e esses fatores podem ser primordiais para que as empresas alcancem a primazia naquilo que fazem e, com isto, se consolidem com seus clientes.

A esse respeito, o resultado da pesquisa consolida essa premissa na qual os clientes têm expressiva relevância nas características e habilidades dos gestores das empresas. Os resultados apontados pelos respondentes para a faixa de notas de 0 a 5 consistiram em 18%, 8% e 15% das empresas comerciais, industriais e de serviços, não sendo expressivas em até metade das vezes as influências de clientes nos perfis escolhidos para os seus gestores. Isso não pode ser considerado como um fator negativo, pois parte dessas empresas pode ter gestores cujas atividades não estejam diretamente relacionadas à produção de bens ou serviços ou ao relacionamento com clientes.

Por outro lado, é expressiva a quantidade de empresas para as quais a variável sob análise interfere expressivamente nas características e habilidades que elas requerem de seus gestores. Nesse sentido, na faixa de notas entre 6 e 10, verifica-se que isso acontece para 82%, 92% e 85% das empresas do comércio, das industriais e de serviços, respectivamente, conforme percepção dos respondentes. É natural supor que as administrações das empresas se preocupem com a qualidade de atendimento de seus produtos e mesmo de suas imagens, o que justifica os resultados obtidos, com destaque para as empresas das indústrias, nas quais essa ocorrência é mais frequente. Isso é consistente com o que ocorreu com outros elementos já analisados, reforçando a imagem de que, nesse segmento, os elementos dos modelos de gestão das empresas são os que mais se diferenciam entre os três setores investigados.

4.2.2.6 Fornecedores

Tabela 6 – Notas atribuídas à influência da entidade fornecedores nos elementos do modelo de gestão

Escala	Entidade Fornecedores											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE36 - Organização	3%	3%	15%	25%	8%	13%	35%	64%	44%	37%	25%	28%
AE37 - Planejamento	5%	3%	8%	18%	3%	18%	50%	54%	49%	27%	40%	25%
AE38 - Execução	5%	3%	5%	17%	8%	18%	50%	46%	41%	28%	43%	36%
AE39 - Controle	8%	5%	8%	17%	10%	23%	50%	41%	36%	25%	44%	33%
AE40 - Tecn. e Sist. de Informações	5%	8%	3%	27%	28%	18%	40%	46%	54%	28%	18%	25%
AE41 - Proc. de Aval. de Desempenho	15%	15%	20%	15%	15%	20%	53%	44%	39%	17%	26%	21%
AE42 - Caract. e Hab. dos Gestores	13%	8%	15%	10%	20%	20%	52%	44%	44%	25%	28%	21%

a) AE36: organização

De acordo com o resultado da pesquisa e considerando as notas entre 0 e 2, o setor de serviços é aquele para o qual os fornecedores exercem a menor influência na forma como se organizam as empresa, detectando-se entre a amostra que 15% dos respondentes têm essa visão. Já nos segmentos das indústrias e do comércio, isso ocorre de forma menos expressiva, pontuando com 3% cada um deles, indicando que essa variável influencia, em algum grau, os aspectos formais das empresas.

Na faixa de notas entre 3 e 5 que pode ser interpretada como indicativa de baixa à média influência, o cenário muda. Nela se concentraram 25% das respostas dos executivos do segmento comercial, seguidos pelas de serviços com 13% e indústria com 8%. Ainda que nessa faixa o setor comercial apresente uma significativa quantidade de empresas que se organizam de forma independente da influência de fornecedores, no cômputo das duas faixas - 0 a 5 - esse setor atribui ponderação idêntica de 28% ao de serviços para a variável sob análise. Por seu turno, o setor da indústria acumulou 11% nessa escala de notas.

O setor industrial foi aquele que se ressaltou dentre os demais quando analisadas as notas entre 6 e 8, totalizando 64% das respostas. O setor de serviços registrou 44% e o do comércio 35%. Esse número mais baixo para as empresas comerciais pode ser entendido quando verificadas as notas 9 e 10 em que ele aparece como líder com 37% das respostas. Os setores da indústria e de serviços apresentaram concentração semelhante nessa faixa, 25% e 28% respectivamente. Esses números revelam que as empresas comerciais são aquelas em que os fornecedores parecem influenciar em grau mais elevado as suas organizações. Em outras palavras, essas empresas se adaptam com maior rigor às características de seus fornecedores,

talvez devido ao fato de muitos deles serem de grande porte ou terem marcas valiosas, o que aumentaria o seu poder de barganha ou de influência, nas empresas para as quais fornecem.

b) AE37: planejamento

Os números que representam as respostas com notas entre 0 e 2 mostram semelhança de 5%, 3% e 8% para comércio, indústria e serviços, respectivamente. Percebe-se que, em 8% das empresas de serviços, os fornecedores não são importantes durante a elaboração do planejamento, enquanto no comércio acontece em 5% dos casos. Esses números aumentam para 18% em cada um desses dois setores quando avaliadas as respostas com notas entre 3 e 5. O setor da indústria apresenta, consistentemente, 3% dos casos nas duas faixas. De qualquer forma, consideram-se não relevantes as quantidades de empresas cujos executivos classificaram os seus fornecedores numa escala de 0 a 5.

A Tabela 6 evidencia que, assim como ocorre para o elemento organização, o setor da indústria é aquele que mais se destaca na faixa 6-8. Quando se analisa a tabela, verifica-se que 54% dos executivos desse segmento classificaram a importância conferida aos seus fornecedores para efeito de planejamento nessa escala, sendo seguidos por 50% das respostas de empresas comerciais e 49% de serviços. Nessas empresas, em um grau que varia de médio para alto as empresas consideram o fornecedor uma variável-chave para planejar as suas futuras ações. Esse setor, o industrial, foi o destaque no quesito planejamento, pois se observando as notas 9 e 10, 40% das respostas reiteram essa importância em um nível ainda mais elevado, no que são seguidos por 27% do comércio e 25% de serviços.

Assim, os dados da pesquisa confirmaram que não é possível se fazerem bons planejamentos sem se considerarem as fontes dos recursos das quais as empresas se utilizam para alcançarem os resultados que buscam. O fato de alguns respondentes se posicionarem com notas acima da média ou de não se concentrarem principalmente na escala mais alta de notas não deve ser visto de forma negativa, mas, sim, como a evidência de que os fornecedores são vitais para uma empresa.

c) AE38: execução

A fase de execução do planejamento segue a mesma tendência das frequências observadas quando analisada a Tabela 6, isto é, concentração das respostas na faixa de notas entre 6 e 8, para todos os setores.

Considerando-se a faixa 6-8 de notas, observa-se que tanto para as indústrias quanto para o segmento de serviços há variações que merecem atenção, conforme pode ser apreciado na Tabela 6. Enquanto para o planejamento as indústrias apresentaram 54% de empresas para as quais os fornecedores são considerados influentes quando da sua elaboração, na fase de execução isso se dá para 46%. Da mesma forma, o setor de serviços indicou para o primeiro item uma frequência de 49% e 41% para a fase de execução. É possível inferir que isso ocorra em empresas possuidoras de um processo formal de elaboração do planejamento estratégico cuja realização não seja totalmente participativa, o que levaria à suposição de que os gestores operacionais se focariam mais na execução do que no próprio planejamento.

Ao analisar-se a faixa 9-10, verifica-se uma inversão do fenômeno apontado. Enquanto 40% dos respondentes pontuaram a influência dos fornecedores nos processos de planejamento de suas empresas, 43% foram aqueles que apontaram a ocorrência desse fato durante a execução do planejamento. Seguindo a mesma tendência e ordem, as frequências das respostas pelo setor de serviços foram, respectivamente, 25% e 36%. Esses dados confirmam que, em algumas empresas, os fornecedores recebem maior atenção por parte de seus clientes durante a execução dos planos desses do que aquela que logram na fase de elaboração de tal plano.

d) AE39: controle

A influência dos fornecedores durante a fase de controle do plano segue as mesmas tendências observadas quando analisados os dados relacionados ao planejamento e execução, isto é, um maior volume de empresas pondera-o na faixa 6-8 de notas.

Em se tratando da escala de notas entre 0-5, nota-se certo padrão seguido pelos três setores quando analisados em conjunto as variáveis planejamento *versus* controle: para esse último os respondentes consideram ser maior a influência exercida pelos fornecedores. A partir dessa

escala de notas, o padrão é rompido e se torna mais errática a comparação. O que se pode observar, entretanto, é que se considerado o cômputo das notas compreendidas entre 6-10 a indústria é o setor para o qual a influência dos fornecedores é mais preponderante nas fases de planejamento, execução e controle. Elas são seguidas pelos segmentos do comércio e de serviços. Os resultados fazem sentido, se for levada em conta a dependência do setor industrial dos fornecedores de matérias-primas, por se tratarem de materiais primários e componentes de um determinado padrão de qualidade adotado. Já o comércio, apresenta como característica o oferecimento de várias marcas de um mesmo produto acabado e de serviços pelo fato de não serem tão dependentes de fornecedores de materiais, especificamente.

e) AE40: tecnologia e sistemas de informações

Observa-se uma baixa frequência de respostas que indicam que as empresas sofrem nenhuma ou muito pouca influência de seus fornecedores quando escolhem ou formatam os seus sistemas de informações. Na Tabela 6, isso pode ser evidenciado na faixa de notas entre 0 e 2, quando se verificam 5%, 8% e 3% de casos de empresas do setor do comércio, da indústria e de serviços.

Na faixa de notas cujo limite pode ser visto como uma média influência, aumenta a quantidade de empresas com esta condição. Considerando-se a ponderação das notas conferidas na faixa entre 3 e 5, as respostas indicaram que isto ocorre para 27% das empresas comerciais, 28% para as industriais e 18% para as de serviços.

Evoluindo-se nessa análise, constata-se uma maior concentração de empresas na faixa de notas 6 e 8, nas quais se pontuou que, em 40%, 46% e 54% dos casos dos segmentos do comércio, da indústria e de serviços os seus fornecedores exercem importante influência no formato de seus sistemas de informações. Na faixa seguinte, notas 9 e 10, os dados revelam que essa influência pode ser considerada forte para 28%, 18% e 25% das empresas dos três setores, na mesma sequência anteriormente apresentada.

Os resultados da pesquisa para essa variável podem ser considerados normais. O fato de as empresas comerciais e as industriais predominarem nas frequências mais baixas de notas pode ser uma indicação de que os seus sistemas são mais rígidos, em função da possível complexidade de suas operações, e maior independência delas em relação aos seus

fornecedores. Por outro lado, estes podem ser mais importantes para as prestadoras de serviços, no tocante à tecnologia e aos seus sistemas de informações, devido aos seus produtos serem, normalmente, de natureza intangível e, possivelmente, terem sua visibilidade aumentada justamente em função de novas tecnologias. Nesse caso, os fornecedores seriam importantes exatamente por suprirem-nas com esses elementos, permitindo-lhes terem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Nos casos de comércio e indústria, mesmo que em patamares mais baixos, a concentração de notas na escala de 6 a 8 e 9 a 10 induz à inferência de que a importância dos fornecedores em seus sistemas ocorre pelo fato de essas empresas se interessarem em manter-se conectadas a eles para, possivelmente, exercerem um melhor controle sobre as entregas de materiais, pagamentos, entre outros aspectos operacionais. Por essa razão, os fornecedores interfeririam em suas tecnologias e sistemas de informações, mas não como supridores dessas e, sim, como usuários com interesses em comum. Isso ocorre, atualmente, por exemplo, com aqueles que se utilizam do sistema EDI (*Electronic Data Interchange*), tecnologia recém-surgida com a finalidade de aproximação de clientes e fornecedores e o estreitamento das distâncias entre a cadeia de valor como um todo.

f) AE41: processo de avaliação de desempenho

Entre todos os itens analisados até aqui, o processo de avaliação de desempenho foi o que apresentou a maior frequência de respostas na escala mais baixa de notas: 0-2. O comércio e a indústria foram os segmentos com comportamentos semelhantes, ambos com 15% de respostas nessa escala. As respostas dos executivos do setor de serviços sugeriram ser ele aquele em que os fornecedores menos influenciam os seus processos de avaliação de gestores, evidenciando-se isso a partir de 20% de respostas. A mesma tendência pôde ser observada na faixa de notas 3-5 repetindo-se, inclusive, os mesmos percentuais de respostas.

A análise da escala de notas entre 5 e 10 confirma a tendência observada entre os setores para a influência que têm os fornecedores em seus processos de avaliação de desempenho de gestores. As frequências somadas das faixas de notas 6-8 e 9-10 são de 70%, 70% e 60% para comércio, indústria e serviços, conforme se pode extrair da Tabela 6.

Podem ser várias as explicações para a quantidade significativa de empresas nas faixas inferiores de notas. Entende-se, porém, que a principal delas é que esta pesquisa é sistêmica, isto é, não foi direcionada apenas aos gestores que determinam o ritmo de relações com os fornecedores, tais como as áreas de engenharia, compras, planejamento e controle da produção, entre outras. Isso equivale a mencionar que esses gestores podem ter as suas avaliações influenciadas e outros não.

Com relação ao setor de serviços, no qual os fornecedores exercem a menor influência no processo de avaliação, infere-se que isso ocorra devido a essa atividade requerer um volume não significativo de compras de materiais e também de serviços, pois esses últimos são prestados normalmente por funcionários alocados nas próprias empresas.

g) AE42: características e habilidades dos gestores

Observe-se que, a partir dos dados constantes da Tabela 6, para a escala de notas de 0 a 2, é insignificante a influência dos fornecedores para 13%, 8% e 15% das empresas do comércio, da indústria e de serviços, sendo também pouco importantes para 8%, 15% e 18% das empresas dos mesmos segmentos para as características e habilidades que essas requerem de seus gestores, conforme a escala de notas entre 3 e 5 evidenciada na mencionada tabela.

As notas abaixo da média para as empresas dos três setores, 23%, 28% e 35%, comércio, indústria e serviços, nessa ordem, não podem ser consideradas representativas, pois nem todos os gestores de uma empresa têm relações diretas com os seus fornecedores, sendo essa, talvez, a principal explicação para os dados evidenciados nas escalas de notas agregadas de 0 a 5. No caso das empresas de serviços, aquelas para as quais essa relevância é a menor entre os três setores, os dados podem ser explicados em decorrência de que, nesse setor, os fornecedores têm importância secundária, posto que não são a principal fonte que as suprem com os meios para atenderem aos seus clientes.

Por outro lado, quando se analisa a faixa de notas de 6 a 8, na qual se concentram 52%, 44% e 44% dos casos das empresas dos setores mencionados, na mesma sequência, verifica-se que o nível de importância dessa variável cresce consideravelmente para as empresas do comércio. Isso parece explicável devido à quantidade de gestores envolvidos no relacionamento e contato com fornecedores nessas empresas, o que as levaria a requererem de seus gestores

características e habilidades de relacionamento que facilitem o contato entre fornecedor e cliente, não só no que se refere à disponibilização tempestiva de materiais, mas também por habilidades específicas de negociação e de realizarem negócios vantajosos para a empresa.

Esse raciocínio se confirma quando analisada a escala de notas atribuídas pelos respondentes entre 9 e 10, na qual se observam 25%, 28% e 21% dos casos das empresas dos setores na sequência apresentada na Tabela 6. O crescimento da frequência de empresas do setor industrial nessa escala de notas pode ser explicado em decorrência de que parte dessa amostra depende do custo de materiais utilizados em suas atividades de produção, o que as conduziria a valorizarem as características e habilidades de seus gestores nos processos de desenvolvimento, manutenção e negociação com os seus fornecedores, embora possam haver outras interpretações.

4.2.2.7 Concorrentes

Tabela 7 – Notas atribuídas à influência da entidade concorrentes nos elementos do modelo de gestão

Escala	Entidade Concorrentes											
	0 a 2			3 a 5			6 a 8			9 a 10		
	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.	Com.	Ind.	Serv.
AE43 - Organização	10%	3%	18%	13%	10%	10%	25%	41%	46%	52%	46%	26%
AE44 - Planejamento	5%	0%	15%	8%	5%	15%	40%	31%	39%	47%	64%	31%
AE45 - Execução	10%	0%	13%	5%	8%	15%	53%	38%	41%	32%	54%	31%
AE46 - Controle	10%	0%	13%	5%	10%	18%	53%	44%	41%	32%	46%	28%
AE47 - Tecn. e Sist. de Informações	13%	5%	13%	15%	18%	20%	52%	33%	44%	20%	44%	23%
AE48 - Proc. de Aval. de Desempenho	15%	5%	15%	15%	26%	18%	35%	51%	33%	35%	18%	34%
AE49 - Caract. e Hab. dos Gestores	13%	3%	13%	8%	15%	18%	42%	56%	33%	37%	26%	36%

a) AE43: organização

Analisando-se de forma conjunta os dados contidos na faixa de notas entre 0 e 5, conforme a Tabela 7, percebe-se que, para 23% das empresas do segmento do comércio, 13% das indústrias e 28% das de serviços, os concorrentes não são uma variável significativa para a forma segundo a qual elas se organizam.

A contrapartida dos dados já comentados pode ser observada na faixa de notas entre 6 e 10, classificada por essa pesquisa como uma escala máxima de importância. Nessa faixa, os executivos participantes da pesquisa apontaram que 77%, 87% e 72% das empresas pertencentes aos segmentos do comércio, indústria e serviços, respectivamente, levam em

conta a atuação de seus concorrentes quando estabelecem a sua forma de organização, no que se refere ao organograma, autonomia de gestores, estilo participativo de administração, entre outros elementos.

Os dados da pesquisa confirmam, assim, que não apenas fatores internos são considerados quando uma empresa desenha os seus aspectos organizacionais mas, também, os seus concorrentes. O resultado dessa constatação vai ao encontro do que é preconizado na literatura, principalmente naquela sobre estratégias empresariais, de que os fatores externos à empresa são um dos principais elementos que condicionam a sua forma de atuação, inclusive como ela se organiza.

b) AE44: planejamento

Novamente, analisando-se as frequências acumuladas na faixa de notas entre 0 e 5, verifica-se que para 13% das empresas comerciais, 5% das industriais e 30% das prestadoras de serviços os concorrentes não são, ou o são medianamente, relevantes quando da elaboração de seus planejamentos estratégicos. Como se pode observar, há diferenças consideráveis entre as empresas dos setores examinados quanto ao grau de ameaça que elas sofrem provindo da existência de concorrentes, ao ponto de os relevarem quando são tomadas decisões sobre as direções dos negócios. Nesse sentido, destaque-se o setor de serviços, o que pode ser explicado pela razão já exposta anteriormente da impossibilidade de os clientes das empresas escolherem outra fonte de fornecimento daquilo que consomem, ou seja: inexistência de concorrência. Porém, não se pode desprezar a possibilidade de que, em alguns casos, o planejamento estratégico não seja adequadamente realizado, conforme a literatura preconiza.

Por outro lado, considerando-se o cômputo das frequências na faixa de notas entre 6 e 10, para 87%, 95% e 70% das empresas dos mesmos segmentos, na ordem anteriormente considerada, é significativa a quantidade de empresas que consideram a importância dos concorrentes quando formulam suas estratégias.

De fato, considerando-se a disputa cada vez mais acirrada por clientes e a existência em abundância de alternativas que esses têm para suprirem as suas necessidades de consumo, é natural que a variável analisada seja uma das que têm maior impacto nas reflexões feitas pela administração de uma empresa quando da formulação de sua estratégia de negócios. Infere-se

isso a partir dos dados constantes da Tabela 7 e pelo raciocínio natural de que não há continuidade de negócios sem clientes e que esses têm liberdade de escolha entre diferentes alternativas de empresas que produzam os bens e serviços que desejam ou necessitam consumir. Essa é uma forte razão para elas buscarem desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, sendo para isso necessário conhecê-los e analisar os seus potenciais comportamentos, principalmente no momento em que elas entabulam suas estratégias.

c) AE45 e AE46: execução e controle

Como pode ser constatado na Tabela 7, a importância das atuações dos concorrentes nas fases de execução e controle do planejamento apresentaram frequências similares àquelas observadas quando analisadas as respostas dadas pelos executivos sobre a relevância dessa mesma variável na elaboração do planejamento estratégico pelas empresas dos três segmentos. As variações apresentadas podem ser consideradas como não representativas, o que pode ser interpretado positivamente, pois seria razoável supor-se que a avaliação de concorrentes pelas empresas tivesse a mesma ponderação para as três fases do processo *planejamento, execução e controle* em função de elas estarem diretamente ligadas entre si.

d) AE 47: tecnologia e sistemas de informações

Conforme se pode observar a partir da leitura da Tabela 7, os concorrentes exercem pouca ou nenhuma influência na escolha da tecnologia e sistema de informação para 13%, 5% e 13% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços, respectivamente, conforme a escala de notas entre 0 e 2.

Se considerar-se que a escala de notas entre 3 e 5 equivale a entender que os clientes exercem pouca ou moderada influência na tecnologia e sistema de informação das empresas, essa situação ocorre em 15%, 18%, 20% dos segmentos comercial, industrial e de serviços.

O extremo inferior de escala de notas, de 0 a 5, concentra respostas de 28%, 23% e 33% dos respondentes das empresas do comércio, indústria e de serviços acerca da importância da concorrência sobre o elemento tecnologia e sistemas. Esses dados sugerem que, no mínimo,

em um quarto das quantidades das empresas os concorrentes não são um dos determinantes para que elas se adaptem a esse elemento como um meio de lhes facilitar o cumprimento de suas missões, usando para isso informações modeladas pelo comportamento de seus concorrentes.

Contudo, essa não é a regra geral. Ao se analisarem os dados da Tabela 7, na mesma sequência apresentada de setores, verifica-se que, no intervalo de notas entre 6 e 8, para a maioria das empresas pesquisadas, em 52%, 33% e 44% dos casos os concorrentes interferem na tecnologia e formato de seus sistemas de informações.

Isso é reiterado pelos dados constantes da escala de notas entre 9 e 10, na qual se constata que os concorrentes têm expressiva importância para 20%, 44% e 23% das empresas dos segmentos do comércio, da indústria e de serviços, nessa sequência, quando essas adotam tecnologias e os seus sistemas de informações. Depreende-se que para essas empresas o fator concorrência é importante ao ponto de interferir em suas políticas internas. Nesse caso específico, na forma como gerenciam o recurso informação para a tomada de decisões, principalmente no segmento industrial, que aponta, aproximadamente, o dobro de casos em relação aos outros dois setores no que se refere à forma como as suas empresas ponderam a importância de seus concorrentes. A razão para essa ocorrência não pôde ser identificada por esta pesquisa.

e) AE48: processo de avaliação de desempenho

Segundo opinaram os participantes desta pesquisa, conforme se constata na Tabela 7, em 30% dos casos das empresas do comércio, 31% das indústrias e 33% de serviços, a importância da variável concorrentes para o processo de avaliação de gestores pode ser considerada não representativa, isto é, classificada numa escala de notas que varia entre 0 e 5. No outro extremo, no intervalo entre notas 6 e 10, pontuaram-se 70%, 69% e 67% das empresas dos mesmos segmentos, na sequência anteriormente apresentada.

Os dados podem ser considerados normais, uma vez que, apesar da já observada importância da variável concorrentes para as empresas, nem todos os seus gestores têm contatos diretos com o mercado ou realizam atividades relacionadas a ele. Porém, ainda que não seja significativa, percebe-se a tendência de o setor de serviços considerar com menor intensidade,

em relação aos outros dois segmentos, os efeitos dos concorrentes em seus processos internos de administração. Ressalte-se que isso é, provavelmente, decorrência da existência de uma menor quantidade de concorrentes nesse setor ou de ele ser, de alguma forma, regulamentado pelo poder público.

f) AE49: características e habilidades dos gestores

Quanto à influência da variável concorrentes nas características e habilidades que a administração das empresas requer de seus gestores, os respondentes indicaram que 21% das empresas comerciais, 18% das industriais e 31% das do setor de serviços não a consideraram relevante. Na escala de notas entre 0 a 10, esses respondentes atribuíram notas entre 0 e 5 para o mencionado quesito avaliado.

Por outro lado, as frequências de respostas pontuadas no intervalo de notas entre 6 e 10 podem ser consideradas como expressivas. Nessa faixa, para 81%, 82% e 69% das empresas do comércio, indústria e serviços, respectivamente, os concorrentes são uma variável considerada relevante quando essas delineiam as características e habilidades de seus gestores.

No que se refere à variável sob análise, considera-se normal o resultado da pesquisa, por ser natural que as empresas ajustem suas capacidades gerenciais à necessária adaptabilidade às condições adversas que lhes são, muitas vezes, imputadas por seus concorrentes. Por essa razão, é compreensível que essa variável, concorrência, seja considerada relevante para as empresas ao ponto de serem determinantes do delineamento dos perfis dos profissionais que nela trabalham. Acredita-se ser a forma encontrada por elas para estarem mais bem preparadas para reagirem às ações impetradas por concorrentes que as afetem. Em outras palavras, isso pode ser facilitado se os talentos desses gestores forem moldados para enfrentar a possível e potencial concorrência.

Como observado na Tabela 7, o setor de serviços foi o que menos se destacou quanto à importância que as empresas conferem aos concorrentes para determinarem as habilidades requeridas de seus gestores, o que pode ser atribuído a um nível baixo de concorrência existente entre as empresas da amostra desta pesquisa ou, até mesmo, por um nível

diferenciado de complexidade operacional entre as empresas desse setor em relação aos demais analisados.

4.2.2.8 Síntese acerca do ambiente externo

a) Variáveis econômicas

Os resultados da pesquisa indicaram que as variáveis econômicas influenciam mais fortemente os elementos organização, planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações das empresas do setor industrial.

O elemento avaliação de desempenho dos gestores parece ser mais influenciado pela economia igualmente em empresas dos setores comercial e de serviços, ao passo que as características e habilidades dos gestores sofrem mais influência em empresas do setor comercial.

Em síntese, as notas atribuídas pelos respondentes de empresas comerciais e prestadoras de serviços se concentraram entre 6 e 8. As notas 9 e 10 foram atribuídas à maior parte dos elementos do modelo de gestão pelos respondentes de empresas do setor industrial.

b) Variáveis tecnológicas

As variáveis tecnológicas parecem influenciar mais a organização de empresas comerciais e industriais. As empresas comerciais, também, destacam-se em se tratando do grau de impacto da tecnologia em seus planejamentos, em seus sistemas de informações e recursos tecnológicos e nas características e habilidades dos gestores.

As fases de execução e controle do processo administrativo são mais influenciadas pelas variáveis tecnológicas nas indústrias, enquanto o sistema de avaliação de desempenho é mais suscetível às mudanças tecnológicas nas empresas do setor industrial e de serviços.

A maior concentração de notas nos três setores deu-se entre 6 e 8, o que indica que as mudanças ambientais tecnológicas podem influenciar, consideravelmente, os elementos do modelo de gestão das empresas.

c) Variáveis legais

A legislação mostrou-se uma variável ambiental que se relaciona mais fortemente com os elementos do modelo de gestão planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações das empresas do setor industrial. Já em se tratando do elemento organização, as variáveis legais parecem influenciar similarmente os três setores. O setor de serviços ganhou destaque quanto à avaliação de desempenho e o comercial teve ressaltadas as características e habilidades dos gestores.

Percebe-se que, em última análise, a legislação afeta em grau elevado o modelo de gestão das empresas amostradas.

d) Variáveis sociais

As variáveis sociais mostraram graus de relação mais fortes com os elementos do modelo de gestão de empresas industriais e de serviços. As indústrias tendem a sofrer mais influência das variáveis sociais nos elementos controle e tecnologia e sistemas de informações.

Os elementos organização e características e habilidades dos gestores são mais influenciáveis em empresas do setor de serviços. Aqueles relativos ao planejamento, execução e avaliação de desempenho são impactados, igualmente, em empresas dos dois setores.

As notas 6, 7 e 8 ganharam realce nos três setores, sinalizando o alto grau das variáveis sociais nos modelos de gestão.

e) Entidades clientes

A dinâmica relacionada aos clientes afeta mais os elementos organização, planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações de empresas do setor industrial do que os demais. O setor comercial destacou-se quando analisados os elementos avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores. Em média, as empresas dos três setores mostraram que sofrem forte influência dos clientes em suas formas de administração.

f) Entidades fornecedoras

Os fornecedores mostram-se impactantes mais fortemente em empresas dos setores comercial e industrial. Os elementos organização e tecnologia e sistemas de informações são mais influenciados pelos fornecedores por empresas comerciais, e os demais elementos por empresas industriais.

Essa variável ambiental também mostrou um alto grau de relação com o modelo de gestão das empresas da amostra.

g) Entidades concorrentes

Os concorrentes afetam mais enfaticamente os elementos do modelo de gestão de empresas dos setores comercial e industrial. As empresas comerciais têm seus elementos organização, avaliação de desempenho e características e habilidades mais influenciados, enquanto as indústrias sofrem maior impacto dos concorrentes nos elementos planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações. Essa variável segue a mesma tendência de clientes e fornecedores, cujos graus de informações no modelo de gestão são relevantes.

4.2.3 Controles gerenciais

O bloco dos controles gerenciais teve como objetivo investigar o nível de utilização dos instrumentos de mensuração, avaliação e controle para fins gerenciais. Dessa forma, a análise, a seguir, é exposta sob três perspectivas:

- 1) **Não implementado:** nível que representa que a empresa praticamente não utiliza o instrumento objeto da indagação. Esse nível reflete as notas 0, 1 e 2 atribuídas pelos respondentes.
- 2) **Em implementação:** nível que expressa que a empresa tem o instrumento mas não está completamente implementado, o que é espelhado pelas notas entre 3 a 8 na escala analisada pelos respondentes. Nesse caso, durante a análise, quando pertinente, se apontam as variações nos níveis de implementação.

- 3) **Totalmente implementado:** nível considerado aquele em que o instrumento objeto do estudo está implementado, respaldado nas respostas 9 e 10 dadas pelos respondentes da pesquisa.

A seguir, procede-se à análise.

4.2.3.1 Métodos e sistemas de custeio

O Gráfico 9 demonstra os dados resultantes da pesquisa sobre os métodos e sistemas adotados pelas empresas.

Gráfico 9 – Utilização dos métodos e sistemas de custeio

Em linhas gerais, conforme evidenciado no Gráfico 9, nota-se que o setor industrial é aquele mais saliente entre os demais. Em suas empresas os métodos e sistemas de custeio analisados se mostram mais implementados do que nas empresas comerciais e de serviços. Na sequência, analisam-se os dados de cada um desses métodos e sistemas.

a) Custeio por absorção

Analisando-se os valores revelados no Gráfico 9 percebe-se que das empresas pesquisadas mais da metade daquelas do setor industrial, 56%, adotam o custeio por absorção para apropriar os custos. Isso se justifica à medida que a atividade da indústria é mais complexa do que as empresas de outros setores. No caso desses 56% das empresas, todos os custos de produção são distribuídos para os produtos, levando em conta os princípios da contabilidade geralmente aceitos.

Em seguida, tem-se o setor comercial no qual 40% das empresas utilizam o custeio por absorção para apropriar os custos e as despesas da atividade de varejo ou de atacado aos produtos comercializados. Já o setor de serviços é o menos expressivo, justamente porque nesse tipo de atividade os custos e as despesas não são tão complexos quanto aqueles da indústria.

Em média, aproximadamente 33% das empresas amostradas (28% comércio, 34% indústria e 36% serviços), independentemente do setor de atuação, utilizam, em partes ou às vezes, esse método de custeio.

Os setores de serviços e do comércio, com 38% e 32% das respostas, respectivamente, são os que menos possuem esse método em suas empresas. Note-se que os números desses dois setores ficam equilibrados entre a classificação que espelha as notas de 0 a 2 e de 3 a 8, tendendo à faixa entre 6 e 8 que indica que está sendo utilizado mas não plenamente. No setor da indústria 10% das empresas não fazem uso desse método de custeio.

b) Custeio variável

Note-se que, também, são as indústrias aquelas empresas que utilizam mais o custeio variável em comparação aos demais setores. Ao se tratar do método de custeio variável plenamente utilizado tem-se 62% delas para o setor industrial, 43% comercial e 31% de serviços, ou seja, mais da metade das empresas industriais separam os custos fixos e variáveis inerentes aos bens produzidos para fins de munir os gestores com informações para suas tomadas de decisões.

O setor de serviços chama a atenção quando observadas as empresas que utilizam às vezes ou não tem esse custeio totalmente implementado, registrando 49% contra 37% do setor comercial e 23% industrial. Talvez isso ocorra por ser mais facilitada a divisão dos custos em empresas de serviços, haja vista que eles são mais restritos do que os de empresas que possuem amplos custos com produção ou comercialização.

Das empresas analisadas 15% daquelas do setor industrial e 20% comercial e também 20% de serviços não utilizam o custeio variável para separar os seus custos em fixos e variáveis.

c) ABC

Observe-se, conforme o Gráfico 9, que quando se trata do custeio baseado em atividades e não mais em produtos ou serviços, a concentração de respostas cai na escala de implementação total do mencionado custeio. Das empresas pesquisadas, 52% das comerciais não utilizam o custeio baseado em atividades, enquanto que isso também não ocorre em 44% das empresas de serviços e em 36% das industriais.

A indústria continua sendo o setor empresarial que mais utiliza esse custeio comparado aos outros setores, somando 28% das empresas contrapostos a 25% das comerciais e 15% de serviços. Mesmo com números expressivos entre os extremos – não implementado e totalmente implementado – percebe-se que há também uma considerável concentração de respostas entre as notas intermediárias da escala, demonstrando que 41% das empresas de serviços, 36% das indústrias e 23% do comércio, às vezes, utilizam ou tem iniciado em suas estruturas o processo de implementação do custeio baseado em atividades.

d) Padrão

Sendo o custeio padrão um instrumento de controle dos custos de produção, o qual serve como referência para compararem-se os custos reais e os preestabelecidos, percebe-se que sua adoção plena está mais concentrada no setor industrial, o qual é representado, nesse particular, por 46% das respostas à pesquisa. Com praticamente metade dos casos, encontram-se 25% das empresas comerciais e 23% de serviços, o que leva a entender que, em grande parte das empresas desses setores, o custeio padrão não é utilizado em sua plenitude.

Confirma-se essa análise se observada a parte mais baixa da escala – não implementado – que revela a tendência de 47% das empresas comerciais e 39% das de serviços não apropriarem os custos de suas operações por atividades. As empresas que utilizam parcialmente ou estão implementando o referido custeio se agrupam em 41% no setor industrial, 38% de serviços e 28% do comércio. Note-se que, somando-se a utilização parcial e total desse custeio, as indústrias atingem 87% contrapostos a 53% do comércio e 61% de serviços.

Novamente, é possível inferir que a indústria se destaca por possuir em sua estrutura maior número de atividades e, conseqüentemente, mais necessidade da adoção de instrumentos que possam facilitar a avaliação e o controle de seus desempenhos.

e) Meta

Analisando-se o grau de aderência das empresas ao custeio meta, percebe-se que a maior parte das respostas está alocada nas notas baixas representando a não adoção desse custeio. Isso pode revelar a falta de conhecimento dessa prática por parte dos gestores das empresas e, conseqüentemente, a sua não adoção. Talvez por ser um conceito relativamente novo no mercado diante de outros amplamente conhecidos.

Nesse sentido, constata-se que, mesmo com pouca aderência no que tange ao montante geral de empresas, o setor industrial continua sendo o destaque quanto à utilização de métodos e sistemas de custeio, trazendo a importância de 20% de suas empresas, nas quais o custeio meta é plenamente utilizado para fins de gestão. Acompanham o mesmo grau de utilização 13% das empresas de serviços e 10% das comerciais. Nessa porção, estão as empresas que consideram, em seus planejamentos de resultados, os preços de venda estabelecidos pelo mercado e as margens definidas por suas administrações.

Em 49%, praticamente metade das empresas, do setor industrial, o custeio meta existe porém sua utilização não ocorre plenamente e em todas as situações. O comércio registra 30% nesse sentido, seguido pelos serviços com 28%. Talvez essas empresas utilizem o custeio às vezes, dependendo de seus planejamentos ou estejam implementando esse instrumento e ele ainda não tenha sido divulgado ou entendido como prática formal pelos gestores.

Em mais da metade das empresas, tanto do setor comercial como do setor de serviços, com 60% e 59% das respostas, respectivamente, esse custeio não é utilizado. Tais empresas não utilizam o custeio meta como apoio ao controle de seus produtos e serviços. Já a indústria registra número inferior de 31% indicando, conforme mencionado anteriormente, que é o setor que mais utiliza esse instrumento de gestão.

4.2.3.2 Indicadores de avaliação de desempenho

Gráfico 10 – Utilização dos indicadores de avaliação de desempenho

a) Orçamento

Das empresas analisadas, somente 10% daquelas do setor comercial, 15% de serviços e 0% da indústria não possuem o orçamento implementado. Um número relativamente baixo de empresas parece ter o orçamento sem utilizá-lo plenamente. Isso se reflete em 25% das empresas comerciais, 21% das indústrias e 18% de serviços.

Entretanto, a maior concentração de respostas indica a utilização plena do orçamento em suas empresas. Em 79% das indústrias, 67% das empresas de serviços e 65% das comerciais ocorre a utilização total do orçamento como instrumento de controle e avaliação de desempenho. Note-se que, em parte considerável dessas empresas que adotam o orçamento como um

instrumento usual, a sua elaboração ocorre, de forma participativa, em 23% das indústrias, 33% das de serviços e em 38% das do comércio (variável MG9). A mesma tendência é observada na variável MG16, que verifica se os resultados previstos no orçamento são utilizados como parâmetro para a avaliação de desempenho.

b) BSC

Em uma proporção absolutamente menor do que a do orçamento, aparecem as empresas que adotam o BSC - *Balanced scorecard* como instrumento de controle gerencial. Somente para 22% das empresas comerciais, 26% industriais e 33% de serviços, o BSC parece ser considerado uma importante ferramenta de gestão a ponto de ser implementado e utilizado formalmente.

Essa metodologia de suporte à tomada de decisão não é utilizada por 60% das empresas do comércio, 38% da indústria e 39% de serviços. Isso pode se mostrar coerente quando se atenta para o fato de que essa metodologia exige, além dos esforços para sua implementação, o constante acompanhamento das ações dos gestores sob as diversas perspectivas propostas por ela.

Parece claro, também, que algumas dessas empresas estão iniciando um processo de implementação ou então o fizeram somente em partes, não utilizando todos os pressupostos apresentados pela metodologia. O gráfico deixa transparecer esse fato por meio de 36% de respostas oriundas das indústrias, 28% de serviços e 18% do comércio.

O destaque, nesse quesito, é o setor de serviços que se mostra aquele em que suas empresas mais utilizam o *Balanced Scorecard* para acompanhamento do cumprimento de suas estratégias. Esses resultados se mostram consistentes com aqueles revelados na variável MG10 do modelo de gestão, que evidenciou que em 38% das empresas prestadoras de serviços as estratégias são divulgadas aos gestores. Provavelmente em parte dessas empresas isso se dá por meio da metodologia proposta pelo BSC. Da mesma forma, isso ocorre em 49% das empresas industriais e 58% das empresas comerciais. Dessas empresas, algumas devem utilizar o BSC, enquanto as demais divulgam suas estratégias informalmente ou utilizando outra metodologia.

c) EVA

Essa técnica de avaliação de desempenho, de acordo com as respostas obtidas por este estudo, é menos utilizada por empresas comerciais, com 45% dessas respostas, e não usada por 44% de empresas da indústria e 39% de serviços. De qualquer forma, não se percebe diferença gritante entre os setores, sendo que, em média, mais de 40% das empresas não utilizam o EVA como indicador de avaliação de desempenho.

As empresas de serviços se sobressaem nas faixas de notas intermediárias, acumulando 46% das respostas, isto é, praticamente metade dessas empresas adotam em alguns momentos o EVA como indicador de seus desempenhos. O setor industrial aparece em segundo lugar com 41% e o comércio com 35%. Isso pode acontecer pois as empresas utilizam outros instrumentos de avaliação de desempenho e às vezes podem inserir o EVA como instrumento complementar ou então tal instrumento não é totalmente difundido no meio empresarial a ponto de os gestores o valorizarem assim como a literatura apregoa.

O setor do comércio é aquele que mais utiliza o EVA, com 20% das respostas das empresas, enquanto os setores de serviços e da indústria aparecem igualmente com 15% das respostas em cada um deles. Há, portanto, nas empresas amostradas, um baixo grau de aderência ao EVA como indicador de avaliação de desempenho, seja por falta de conhecimento acerca de sua relevância no contexto empresarial, seja por adoção de outros indicadores em detrimento desse.

d) *Benchmarking*

Por ser uma prática de contínua comparação dos produtos, serviços e modelos empresariais entre as empresas e os seus concorrentes ou líderes de mercado, possibilitando a criação de novos padrões ou melhoria de processos, é possível entender os motivos pelos quais praticamente metade das empresas da amostra adotam o *Benchmarking* como prática usual. Nesse sentido, 45% das empresas do comércio utilizam plenamente o indicador, seguidas pelas indústrias com 39% e serviços com 38%.

Daquelas empresas que utilizam o *benchmarking* como parte de suas práticas nos momentos em que consideram mais pertinentes, estão 56% das indústrias, 41% das empresas de serviços e 35% das comerciais. Apenas 5% das empresas industriais não utilizam essa prática, contrapostas a 21% das prestadoras de serviços e 20% das comerciais. Saliente-se que a evidência é que o comércio constitui o tipo de empresa que mais utiliza essa prática. Isso parece coerente à proporção que ela atua em mercados que apresentam forte concorrência e variedade de preços e especificidades de produtos, tais como as grandes redes varejistas e atacadistas.

e) ROI

Contemplando-se o Gráfico 10, nota-se que a indústria registrou a maior porção de empresas, com 56%, que utilizam o ROI em suas atividades rotineiras como um indicador de avaliação de desempenho. Das empresas comerciais 55% utilizam plenamente o ROI, o que ocorre em 39% das prestadoras de serviços. Esse indicador parece mais difundido para as empresas industriais.

Em se tratando das empresas que utilizam em alguns momentos o ROI para avaliar o desempenho, têm-se 35% do comércio, 41% da indústria e 38% de serviços. Os números mais reduzidos aparecem na escala que evidencia a não utilização ou implementação desse indicador, sinalizando que o ROI não é utilizado em 23% das empresas de serviços, resultado que se mostra coerente com aqueles referentes ao *Benchmarking* e ao EVA, e em 10% das empresas comerciais, o que é validado ao se observar os demais indicadores de avaliação de desempenho. Apenas 3% das empresas industriais não utilizam tal indicador.

f) EBITDA

Quando analisado o EBITDA como um dos indicadores de avaliação de desempenho da empresa, percebe-se tendência alta de utilização entre as empresas dos três setores. Para a indústria tem-se 95% das respostas, sinalizando que essas empresas sempre utilizam o EBITDA quando estão controlando seus resultados, avaliando os desempenhos gerais das atividades ou em suas tomadas de decisões. Em seguida, contempla-se 63% das empresas do setor comercial e 59% de serviços.

Se considerada a média dos três setores, tem-se que cerca de 22% das empresas utilizam o indicador em alguns momentos, provavelmente intercalando o seu uso com o de outro indicador pertinente. A indústria não registrou valor na escala que indica a não utilização do EBITDA e o comércio indicou que 12% de suas empresas não aderem a esse indicador. As prestadoras de serviços mais uma vez foram aquelas empresas que registram maior índice de não utilização desse e de outros indicadores, com 20% para esse caso.

g) Índice de crescimento de receita líquida no período

Quando os respondentes foram indagados a respeito do uso do índice de crescimento de receita líquida como um dos indicadores de avaliação de desempenho da empresa, direcionaram suas respostas para o fato de que, em média, mais de 70% das empresas investigadas utilizam esse indicador. A indústria apresentou-se como o setor mais representativo, com 79%, seguido pelo comércio com 72% e serviços com 67%. Esses resultados parecem justificáveis na medida em que o índice de crescimento de receita líquida consiste em uma informação de fácil acesso, que propicia uma análise oportuna e ampla sobre o crescimento do faturamento da empresa.

Algumas empresas utilizam tal indicador mas não o fazem em todos os momentos. Isso fica claro quando observadas as respostas contidas nas faixas de notas entre 3 a 5 e 6 a 8, as quais evidenciam 23% de empresas comerciais, 21% industriais e 20% de serviços.

O setor industrial destaca-se tanto pela soma de 79% das respostas na faixa de notas 9 e 10 quanto por não apresentar resposta naquelas entre 0 e 2. Já o setor de serviços evidenciou 13% das respostas em cujas empresas não há utilização do referido indicador. Mesma tendência é seguida por 5% das empresas comerciais.

4.2.3.3 Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial

Gráfico 11 – Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial

a) Sistema de simulação

Sabendo-se que a simulação é uma técnica que permite avaliar os resultados que poderão ser encontrados em situações reais, propiciando aos gestores informações que lhes permitam tomar decisões mais adequadas; tem-se que ela é adotada plenamente por 49% das indústrias pesquisadas neste estudo, 46% das prestadoras de serviços e 45% das empresas comerciais. Vale lembrar que dessas empresas, conforme se evidenciou na análise da variável MG22, 35% das comerciais, 31% das de serviços e 26% das industriais utilizam algum tipo de *software* que permite realizar as simulações, as demais talvez utilizem planilhas eletrônicas ou outras formas para simularem os resultados.

Constata-se que 33% das empresas prestadoras de serviços e também 33% das comerciais, bem como 31% das indústrias nem sempre adotam sistemas para simularem resultados. Não utilizam sistemas de simulação como indicador de avaliação de desempenho 22% do setor do comércio, 21% das prestadoras de serviços e 20% das indústrias.

Mesmo que os três setores tenham apresentado diferenças mínimas entre um e outro, o industrial é aquele que mais utiliza os sistemas de simulação de resultados. O que parece interessante é que ele é o setor que menos possui *software* que apoie as possíveis simulações.

b) *Kaizen*

Observe-se que a maior parte das empresas dos setores comercial e de serviços não possui a filosofia *Kaizen* para fins de controle gerencial. Esses resultados são compreensíveis na medida em que se entende que o custo-*Kaizen* objetiva dar suporte na redução de custos em um sistema fabril. Natural seria que sua incidência ocorresse no setor da indústria.

Dessa forma, 31% das empresas que têm o *Kaizen* totalmente implementado pertencem ao setor industrial, sendo que 33% delas se mostram em processo de implementação. Não surpreende o fato de que somente 3% das empresas de serviços assinalaram que possuem tal filosofia, pois se o seu alvo é o sistema produtivo, então o setor de serviços naturalmente não deveria adotá-la. Assim também ocorre para o setor de comércio que atinge a marca de 15% de respostas. Não se pode explicar as razões pelas quais empresas de setores que não sejam as indústrias tenham respondido pela existência do *Kaizen*. Possivelmente esses resultados façam parte das limitações da pesquisa de campo.

Note-se que, mesmo sendo uma filosofia voltada ao setor industrial, somente 31% das empresas aderem a ela. Isso porque elas podem adotar outras filosofias, conceitos e técnicas em detrimento dessa aqui analisada ou pelo fato de ela não ser conhecida pelos seus gestores.

c) *Just in time*

A mesma tendência do *Kaizen* é observada quanto aos resultados revelados para o *Just in time*. Das empresas amostradas, 60% daquelas do setor de comércio e 62% das de serviços mostraram não adotarem essa filosofia, enquanto isso ocorre em 28% das indústrias. Já 49% das indústrias mostram que estão implementando ou que não finalizaram a adoção dessa filosofia, contrapondo-se a elas 23% das empresas comerciais e 23% das prestadoras de serviços.

Novamente, as empresas industriais destacam-se mostrando que 23% delas têm o *Just in time* como parte de suas atividades produtivas. Logo, aparecem as empresas comerciais com 17% e as de serviços com 15%. Julga-se que as empresas dos setores do comércio e de serviços adotam o conceito do *Just in time* no sentido de eliminar os estoques que não são necessários e reduzir os custos com suas operações ao mínimo possível. Ele só poderia ser plenamente utilizado, como apregoa a literatura, por empresas com sistemas produtivos, nas quais os estoques são vistos como causadores das ineficiências no processo e geradores de custos possíveis de serem eliminados.

d) Teoria das restrições

Percebe-se que, assim como ocorreu com o Kaizen e com o *Just in time*, também os dados mostraram que em sua maioria as empresas não têm o conceito de teoria das restrições aplicado em seus processos ou, então, adotam em partes tal conceito na execução das atividades-fim de cada uma. Nessa linha, observa-se no Gráfico 11 que 62% das empresas comerciais e 56% das de serviços não adotam o conceito, enquanto as indústrias somam 31% das respostas indicando a não existência da teoria das restrições em suas atividades produtivas.

Os dados relacionados às indústrias mostram-se salientes, com mais da metade das respostas dessas empresas – 51%, no que tange à implementação parcial da teoria das restrições em seus processos de produção de bens. O setor de serviços ficou com o segundo lugar, 34%, e o comércio vem depois com 23%. Nesses últimos dois setores, a teoria das restrições mostra-se aplicável se adotado o conceito de que o desempenho global das empresas depende dos esforços conjuntos de todos os elementos, sendo que se devem detectar e trabalhar os possíveis fatores impeditivos do adequado desempenho.

Dessa forma, poderiam ser explicados os resultados de 15% das empresas comerciais e 10% de serviços em que a teoria mencionada se encontra em uso. O setor industrial mostra que em 18% de suas empresas a teoria das restrições é totalmente utilizada nos processos produtivos.

À primeira vista pode-se imaginar que em empresas comerciais ou de serviços a teoria das restrições não seria utilizada, porém ao se pensar na essência da referida teoria, uma empresa comercial, por exemplo, poderá ter algum processo crítico que impeça o desempenho

adequado das operações, seja em sua cadeia logística ou internamente em suas lojas ou depósitos atacadistas, e utilizar o conceito das restrições para diagnosticar e resolver o possível fator impeditivo. Assim, poderia ocorrer em empresas prestadoras de serviços também. De qualquer forma, entende-se que os dados comprovam que, na maioria das vezes, a teoria das restrições é aplicável no setor industrial.

e) Preço de transferência

O conceito de preço de transferência parece registrar quantidades maiores de registros de empresas que o tem totalmente implementado em suas estruturas em comparação às filosofias anteriormente tratadas. Nessa linha, aparecem 41% das indústrias, 20% de empresas do setor do comércio e 10% de serviços. Em 36%, 40% e 34%, na mesma ordem anterior, o conceito está sendo implementado ou é adotado parcialmente.

O setor de serviços continua sendo aquele que menos adota conceitos e filosofias, registrando, nesse caso, 56% das respostas. Isso se dá justamente porque empresas do setor de serviços apresentam menor número de atividades e praticamente não possuem processos complexos, como no caso da produção de bens nas empresas industriais. Em segundo lugar, nesse *ranking*, têm-se as empresas comerciais com 40%. Das indústrias 23%, também, não adotam o conceito abordado nesse quesito.

Tendo em vista que o conceito de preços de transferências está associado aos bens e serviços trocados entre as unidades ou áreas de uma empresa, facilitando a distribuição de receita entre os centros de responsabilidade, ele é aplicável em empresas de qualquer setor de atuação. Nesse aspecto, talvez o índice em empresas comerciais, por exemplo, não seja mais elevado por falta de conhecimento desse conceito por parte dos seus gestores, o que depende fundamentalmente do modelo de gestão que as norteia.

f) Margem de contribuição

Esperava-se obter resultados que indicassem que a maior parte das empresas, independentemente do setor de atuação, adota o conceito de margem de contribuição para fins de controle gerencial, haja vista ser ele direcionado para a análise da rentabilidade da

empresa, dos produtos, dos serviços etc., sendo um dos instrumentos úteis para a tomada de decisões. No entanto, em 56% das empresas do setor de serviços, 42% das comerciais e em 23% das industriais, o conceito aqui tratado não é utilizado.

Possivelmente, as empresas que não têm como prática definida pelo seu modelo de gestão a adoção de novas ou diferentes filosofias ou conceitos de gestão, são as mesmas que não adotam o conceito de margem de contribuição.

Por outro lado, percebe-se que há o esforço de parte das empresas em utilizar conceitos para fins de controle gerencial, o que fica transparente quando observados 34% das empresas de serviços, 31% das indústrias e 23% das comerciais adotando parcialmente ou implementando o conceito da margem de contribuição. Praticamente metade das indústrias, 46%, usam o mencionado conceito para tomar decisões e controlar os desempenhos, enquanto esse uso se estende para 35% das empresas comerciais e 10% de serviços.

4.2.3.4 Síntese acerca dos controles gerenciais

a) Métodos e sistemas de custeio

Em relação a esse tópico, o setor industrial representa as empresas que mais têm implementados os métodos e sistemas de custeio por absorção, variável, ABC, padrão e meta. Se nivelados os três setores, nota-se que a maior parte de suas empresas utilizam tais métodos e sistemas parcialmente ou os têm em implementação.

b) Indicadores de avaliação de desempenho

O setor industrial, também, concentra o maior número de indicadores de avaliação de desempenho. Entretanto, verifica-se que as empresas comerciais são as que mais utilizam o EVA e o *Benchmarking*. As prestadoras de serviços foram aquelas que mostraram usar em maior grau o BSC.

Em consonância com os resultados vistos nos métodos e sistemas, o industrial foi o setor que se apresentou como aquele que faz total uso, guardados os devidos percentuais, do orçamento, ROI, EBITDA e índice de crescimento da receita. Nesse quesito, a maior parte das respostas

indicou que as empresas de todos os setores tendem a ter indicadores de avaliação de desempenho em total uso.

c) **Filosofias e conceitos para fins de controle gerencial**

Nesse quesito, nota-se menor número de empresas que utilizam as filosofias e conceitos aqui trazidos. A concentração de respostas indicou que as empresas não os têm implementados. Do percentual de empresas que adota as filosofias e os conceitos, a predominância se apresenta no setor industrial. Nele é que as empresas mais utilizam, de forma plena, sistemas de simulação, *Kaizen*, *Just in time*, teoria das restrições, preço de transferência e margem de contribuição.

Dada a análise da estatística descritiva trazida nesta primeira parte, a seguir procedem-se às análises das relações entre os *constructos*.

4.3 **Modelagem de equações estruturais**

A construção teórica vista no capítulo do referencial teórico foi o pilar fundamental para a aplicação da modelagem de equações estruturais. Os modelos foram rodados para cada setor estudado e, em seguida, foram analisados os dados a fim de saber se estavam adequados ou precisavam de ajustes. Em fase anterior, eles foram verificados a fim de identificar possíveis erros ou redundâncias no momento da análise, se havia dados faltantes (*missing values*) ou atípicos (*outliers*).

As análises, basearam-se nas avaliações dos modelos de mensuração e estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2007; MENDES-DA-SILVA; BIDO; FORTE, 2008; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) os quais englobam os critérios de adequação já expostos no capítulo 3 e lembrados na sequência:

- a) **AVE (*Average variance extracted*)**: superior a 0,5, sendo que quanto maior for esse número tanto mais representativos são os indicadores.

- b) **Confiabilidade composta:** o valor mínimo recomendado é de 0,7, apesar de não ser um padrão absoluto e valores inferiores serem aceitos.
- c) **R² :** Consideram-se os graus sugeridos por Cohen (1977): 2% - baixo; 13% - médio, e 26% - alto.
- d) **Alfa de Cronbach:** o valor aceitável parte de 0,7. Ao se tratar de equações estruturais, a literatura indica que a confiabilidade composta se constitui em valor robusto no que tange à consistência interna das variáveis dos *constructos*, sendo dispensável, portanto, o uso do alfa de Cronbach, que é mais indicado ao se trabalhar com escalas somadas. De qualquer forma, utiliza-se esse valor como complemento para a análise.
- e) **Validade discriminante:** correlações entre as variáveis latentes menores que a raiz quadrada da AVE.

4.3.1 Análise dos modelos

Com base nos dados coletados e previamente analisados, por meio de estatística descritiva, os modelos puderam ser rodados sob as perspectivas dos três setores investigados nessa pesquisa: comércio, indústria e serviços. Em cada um deles os critérios de adequação do modelo foram avaliados, bem como se procederam às análises das relações existentes entre os *constructos* em duas etapas: avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural. A seguir, apresentam-se os resultados averiguados para o setor de comércio, em segundo lugar para o industrial e por fim para o de serviços.

4.3.1.1 Setor do comércio

Apresenta-se o modelo geral do setor do comércio por meio da Figura 21, a seguir, que mostra as relações existentes entre os *constructos* investigados. A figura que evidencia o modelo completo com todas as variáveis pode ser contemplada no Apêndice D.

Figura 21 – Modelo do setor do comércio

Nota: O modelo inicial do apêndice D apresenta todas as variáveis latentes, ao passo que, aqui, as variáveis de 1ª ordem foram substituídas por seus escores fatoriais obtidos no modelo inicial e representadas como indicadores observados, com exceção do desempenho, que continuou sendo uma variável latente de 1ª ordem. Esse procedimento foi realizado, apenas, para fins de simplificação e facilitação para explicar os resultados.

A partir desse modelo passou-se a analisar os seus respectivos resultados, como se segue.

4.3.1.2 Avaliação do modelo de mensuração do comércio

a) Variáveis do ambiente externo

A Tabela 8, a seguir, apresenta a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta para os dados referentes ao ambiente externo. Para efeito de interpretação, o *constructo* ambiente externo é considerado uma variável de 2ª ordem, enquanto as variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, clientes, concorrentes e fornecedores são de 1ª ordem.

Tabela 8 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* ambiente externo das empresas do setor comercial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Ambiente externo	0,673	0,935
Econômicas	0,541	0,887
Tecnológicas	0,613	0,915
Legais	0,629	0,920
Sociais	0,691	0,939
Clientes	0,726	0,949
Fornecedores	0,621	0,919
Concorrentes	0,656	0,930

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice D.

Além da AVE e da confiabilidade composta, como análise complementar observou-se, também, o alpha de Cronbach. Analisando-se os pressupostos da modelagem de equações estruturais para o *constructo* em questão, observou-se que todas as variáveis de primeira ordem apresentaram variância média extraída superior a 0,5, a confiabilidade composta acima de 0,7 e o alfa de Cronbach superior a 0,7, o que significa ser desnecessário o ajuste do modelo no que se refere ao *constructo* referido. Por meio dos valores apresentados na Tabela 8, é possível verificar o quanto cada variável de 1ª ordem é representativa de seu *constructo*.

Os resultados mostraram consistência interna entre a variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem, representada pelo valor de 0,935. O alpha de Cronbach, também, apresentou consistência interna alta de 0,971. Já a AVE revelou 0,673 de variância comum das variáveis, mostrando as suas contribuições para o *constructo*.

A partir disso, a atenção recaiu sobre as variáveis de 1ª ordem que compõem o ambiente. Percebe-se que, nas empresas desse setor do comércio, a variável clientes apresentou os valores mais altos, com AVE de 0,726 e confiabilidade composta de 0,948.

Em segundo lugar, as variáveis sociais tiveram destaque dentro do *constructo*, apresentando AVE de 0,694 e confiabilidade de 0,939. Os concorrentes aparecem como terceira variável mais representativa, seguidos pela variável legal, que também parece ter um nível de representatividade considerável.

Na Tabela 8, pode-se perceber que a próxima classificação em termos de valores de AVE e confiabilidade é a de fornecedores. As variáveis tecnológicas e econômicas assumem menor

representatividade dentro do *constructo*, mas não são menos importantes do que as demais, quando analisados os valores de AVE de 0,613 e 0,541, e de confiabilidade composta de 0,915 e 0,887, respectivamente. Esses resultados apontam para o fato de as empresas desse setor necessitarem destinar menos atenção para a estrutura tecnológica e mais para aspectos como o atendimento ao cliente, o seu perfil, a que tipo de sociedade ele pertence. Diante disso, as variáveis econômicas acabam tendo um grau de representatividade menor, mesmo apresentando valores adequados ao modelo.

b) Elementos do modelo de gestão

Nesse bloco, modelo de gestão é a variável de 2ª ordem e os elementos organização, planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações, processo de avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores são as variáveis de 1ª ordem, cujos primeiros resultados podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9 - AVE e Confiabilidade composta do *constructo* modelo de gestão das empresas do setor comercial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Modelo de Gestão	0,683	0,937
Organização	0,637	0,924
Planejamento	0,796	0,940
Execução	0,726	0,930
Controle	0,893	0,961
Tecnologia e sistemas de informações	0,548	0,825
Processo de avaliação de desempenho	0,508	0,785
Características e hab. dos gestores	0,516	0,805

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice D.

Denota-se que todas as variáveis de primeira ordem apresentaram variância média extraída acima de 0,5 e a confiabilidade composta acima de 0,7. O alfa de Cronbach mostrou-se superior a 0,7 para a maior parte das variáveis de 1ª ordem, com exceção do processo de avaliação de desempenho com 0,6 e das características e habilidades dos gestores com 0,69. Esses resultados indicam que o modelo não precisa ser ajustado no que tange ao *constructo* Modelo de gestão.

Os resultados assinalaram consistência interna adequada entre a variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem, representados pelo valor da confiabilidade de 0,94. A AVE revelou que 0,67 foi a variância comum das variáveis que contribuíram para o *constructo*, ao passo que, se

analisado o Alpha de Cronbach, percebe-se que ele, também, apresentou consistência interna alta de 0,96.

Os resultados revelados pelo modelo apontaram a variável de 1ª ordem controle como sendo a mais representativa dentro da variável de 2ª ordem modelo de gestão nas empresas comerciais da amostra. Em seguida, tem-se o planejamento e a execução. Percebe-se que o processo administrativo (planejamento, execução e controle) constitui o elemento do modelo de gestão mais significativo entre todos.

A variável organização mostrou ser representativa para as empresas desse setor logo depois do processo administrativo. Em seguida, têm-se os resultados da variável tecnologia e sistemas de informações. As características e habilidades dos gestores e o processo de avaliação de desempenho são as variáveis com menor grau de representatividade dentro do *constructo* modelo de gestão.

c) Controles gerenciais

Do mesmo modo que as variáveis foram analisadas nos outros dois blocos do estudo, para esse os controles gerenciais consistem na variável de 2ª ordem e as demais variáveis são de 1ª ordem. Na Tabela 10, observam-se os resultados do modelo no que tange à AVE e à confiabilidade composta.

Tabela 10 - AVE e Confiabilidade composta do *constructo* controles gerenciais das empresas do setor comercial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Controles Gerenciais	0,732	0,891
Métodos e sistemas de custeio	0,407	0,771
Indicadores de aval. de desempenho	0,531	0,886
Filosofias e conceitos	0,507	0,857

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice D.

A variável de 2ª ordem apresentou valor adequado de variância média extraída, com 0,73, indicando que as variáveis de 1ª ordem são representativas dentro de seu *constructo*. A confiabilidade composta acima de 0,89 significa que há consistência interna entre as variáveis, o que é confirmado quando se analisa, também, o alfa de Cronbach de 0,89.

Note-se que há consistência interna entre todas as variáveis desse *constructo*, todas registrando valores superiores a 0,7, conforme recomendação para o modelo. Já, quando se analisa a variância média extraída, percebe-se que a variável de 1ª ordem métodos e sistemas de custeio é a menos representativa dentro do *constructo*, sinalizando 0,41. As demais apresentam variância acima de 0,5 mostrando que são mais representativas do que a primeira nesse caso.

d) Desempenho no setor do comércio

A variável de 2ª ordem desempenho compôs-se das variáveis de 1ª ordem ROI (Retorno sobre Investimento) e MO (Margem Operacional). Os resultados indicaram AVE de 0,8061 e Confiabilidade composta de 0,8923, bem como alfa de Cronbach de 0,7716. Assim sendo, ambas as variáveis se mostraram representativas dentro do *constructo* desempenho e revelaram consistência entre elas.

e) Validade discriminante

Nesse quesito, observam-se as correlações entre as variáveis e a raiz quadrada da AVE. O pressuposto a ser atendido sugere que as correlações devam ser menores do que a raiz quadrada da AVE, sinalizando que os indicadores têm relação mais forte com sua variável latente do que com as outras variáveis. Dessa forma, aplicou-se o teste de validade para os *constructos*, conforme dados externados a seguir.

Tabela 11 – Correlações dos *constructos* das empresas do setor comercial

Variáveis	Ambiente externo	Modelo de gestão	Controles gerenciais	Desempenho
Ambiente externo	0,8265			
Modelo de gestão	0,7231	0,8554		
Controles gerenciais	0,7104	0,8169	0,8201	
Desempenho	-0,2474	-0,2110	-0,2689	0,8978

Nota: Apresentam-se os valores em negrito na diagonal da tabela - raiz quadrada da AVE - para facilitar a avaliação da validade discriminante.

As correlações constantes da tabela mostram-se menores do que a raiz quadrada da AVE, que apresentou 0,826 para a variável ambiente externo, 0,855 para modelo de gestão, 0,820 para controles gerenciais e 0,897 para desempenho. Isso indica que as variáveis de 1ª ordem têm relação mais forte com a sua variável de 2ª ordem do que com as outras variáveis dos demais

constructos. Há, portanto, relação significativa entre as variáveis analisadas das empresas do setor do comércio.

4.3.1.3 Análise do modelo estrutural do comércio

No modelo estrutural, o critério essencial para a avaliação são os coeficientes estruturais (*path coefficients*), sinais, valores e significâncias, entre os quais está o coeficiente de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas. (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Quanto aos valores parâmetros para a análise desse coeficiente, Chin (1998) classificou 0,67 como considerável/forte e 0,33 como moderado, enquanto para Cohen (1977) 26% é considerado forte. Dessa forma, considera-se que valores que atingem aproximadamente de 26% a 33% podem ser considerados aceitáveis e adequados. A seguir, expõe-se a Figura 22, atendo-se, nesse momento, às relações entre as variáveis de 2ª ordem e também às significâncias representadas pelos valores *t*.

Figura 22 – Análise estrutural do setor do comércio

Nota: Valores-t superiores a 1,96 indicam que o coeficiente é significativo a 5%.

Note-se que os R^2 atenderam ao critério registrando valores moderados e altos, exceto o da variável desempenho. Os demais valores estão adequados.

Em se tratando de controles gerenciais a sua variância é explicada cerca de 68% pelos *constructos* ambiente externo e modelo de gestão, enquanto os desempenhos das empresas desse setor analisado têm sua variância explicada em cerca de 7% pelos *constructos* modelo de gestão e controles gerenciais. Esse último coeficiente se mostra baixo para os parâmetros estabelecidos.

Aplicando-se o *bootstrapping*, o que se buscou foi o *t* de *student* com a especificação de um nível de significância de 0,05 (HAIR *et al.*, 2007), tendo como parâmetro de avaliação $t > 1,96$. Nesse sentido, após rodado o modelo com base nessa metodologia, observou-se, conforme Figura 22, que as relações entre os *constructos* ambiente externo, modelo de gestão e controles gerenciais resultaram em valores *t* superiores a 1,96 (8,588 entre ambiente externo e modelo de gestão, 2,147 entre ambiente externo e controles gerenciais e 4,778 entre modelo de gestão e controles gerenciais). Portanto, os coeficientes estruturais dessas relações podem ser considerados significantes para as empresas do setor do comércio.

Percebe-se, em linhas gerais, que a relação mais significativa dentro do modelo é aquela que diz respeito ao ambiente externo e ao modelo de gestão, indicando que as variáveis do ambiente externo influenciam de forma considerável os elementos do modelo de gestão. A segunda relação mais representativa do modelo é decorrente do modelo de gestão com os controles gerenciais, o que significa que os elementos do mencionado modelo influenciam no formato dos controles gerenciais que as empresas do setor do comércio pesquisadas adotam. Há um grau de influência mais baixo entre o *constructo* ambiente externo e o de controles gerenciais, podendo-se depreender que as variáveis do ambiente externo influenciam em certo nível o formato dos controles gerenciais, mas de fato eles são mais influenciados pelos elementos do modelo de gestão.

Por outro lado, observa-se que as relações com os desempenhos das empresas não se mostram significantes. Isso pode ocorrer devido a várias razões que envolvem a formação do desempenho econômico de uma empresa. Primeiramente, vale destacar, que além do ambiente externo, do modelo de gestão e dos controles gerenciais, outros fatores, tais como os relacionados aos comportamentos das pessoas, podem impactar no desempenho econômico da empresa. Além disso, há que se considerar as limitações desta pesquisa, conforme já mencionado em capítulo precedente. O *constructo* desempenho envolve variáveis objetivas e

os demais *constructos* envolvem variáveis subjetivas ou de percepção, sendo que tais percepções podem não ser convergentes com os resultados econômicos evidenciados pela empresa. O que pode ocorrer, muitas vezes, em uma pesquisa empírica como esta é que um respondente representante da empresa toda pode ter uma percepção que talvez não corresponda aos resultados que estão sendo alcançados. Por exemplo, uma empresa que segundo percepção do gestor possa ter um modelo de gestão adequado e sofrer pouco impacto das variáveis do ambiente externo, pode apresentar prejuízos econômicos, não se mostrando aparentemente convergente. Essas e outras podem ser as razões pelas quais tais relações não se mostraram representativas.

4.3.1.4 Setor da indústria

A Figura 23 evidencia o modelo do setor da indústria, sendo que o modelo geral com todas as variáveis pode ser visualizado no Apêndice E deste trabalho. Na sequência, os *constructos* são analisados individualmente.

Figura 23 – Modelo do setor da indústria

Nota: O modelo inicial constante do Apêndice E apresenta todas as variáveis latentes, ao passo que, aqui, as variáveis de 1ª ordem foram substituídas por seus escores fatoriais, obtidos no modelo inicial e representadas como indicadores observados, com exceção do desempenho que permaneceu como uma variável de 1ª ordem. Esse procedimento foi realizado, apenas, para fins de simplificação e facilitação para explicar os resultados.

A par do modelo, seguem-se as respectivas avaliações.

4.3.1.5 Avaliação do modelo de mensuração da indústria

a) Variáveis do Ambiente externo

A Tabela 12 mostra a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta para os dados referentes ao ambiente externo do setor industrial. De igual forma ao setor do comércio, o *constructo* ambiente externo é considerado uma variável de 2ª ordem, ao passo que as variáveis econômicas, tecnológicas, legais, sociais, clientes, concorrentes e fornecedores são de 1ª ordem, para fins de melhor entendimento do texto que se segue.

Tabela 12 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* ambiente externo das empresas do setor industrial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Ambiente externo	0,567	0,900
Econômicas	0,524	0,881
Tecnológicas	0,608	0,914
Legais	0,598	0,911
Sociais	0,786	0,962
Clientes	0,626	0,921
Fornecedores	0,730	0,950
Concorrentes	0,626	0,920

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice E.

Os valores apresentados na Tabela 12 indicam quanto cada variável de 1ª ordem contribui ou quão representativa cada uma é dentro de seu *constructo*. Observou-se, nessa tabela, que todas as variáveis de primeira ordem apresentaram variância média extraída acima de 0,5 e confiabilidade composta acima de 0,7. O alfa de Cronbach como resultado complementar se mostrou superior a 0,7, o que indica que esse *constructo* não precisa ser modificado.

A consistência interna entre a variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem foram representadas pelo valor de 0,900, coerente com o alpha de Cronbach de 0,96. Quanto à variância comum das variáveis tem-se 0,567, indicando as respectivas contribuições dentro do *constructo*.

Quando se observam as variáveis de 1ª ordem, as sociais revelam os valores mais acentuados, com AVE de 0,786 e confiabilidade composta de 0,962. Em seguida, destaca-se a variável

fornecedores apresentando AVE de 0,730 e confiabilidade de 0,950. Os clientes apareceram como terceira variável mais representativa dentro do *constructo*, seguidos da variável concorrentes com nível de representatividade similar.

Como se pode visualizar na tabela, as variáveis tecnológicas apresentaram AVE de 0,608 e confiabilidade de 0,914, alcançando aproximadamente o quinto lugar entre as variáveis do *constructo*. As variáveis legais e as econômicas registraram valores inferiores às demais, com 0,598 e 0,525 de AVE e 0,911 e 0,881 de confiabilidade, respectivamente.

Percebe-se que o *ranking* entre as variáveis do *constructo* ambiente externo do setor industrial se mostra semelhante ao comercial. Em ambos os setores, os resultados apontam para as variáveis do ambiente próximo como as mais representativas. Entre elas, os clientes, concorrentes e fornecedores. Em se tratando daquelas relacionadas ao ambiente remoto, a que ganha destaque, nos dois setores, é a variável social. Em um segundo momento, as demais ganham representatividade, sendo que as econômicas apareceram em último lugar.

b) Elementos do modelo de gestão

Nessa parte, o modelo de gestão se constitui na variável de 2ª ordem e os elementos organização, planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações, processo de avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores nas variáveis de 1ª ordem. A Tabela 13 mostra os primeiros resultados.

Tabela 13 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* modelo de gestão das empresas do setor industrial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Modelo de Gestão	0,687	0,938
Organização	0,549	0,893
Planejamento	0,770	0,930
Execução	0,470	0,811
Controle	0,692	0,869
Tecnologia e sistemas de informações	0,637	0,875
Processo de avaliação de desempenho	0,580	0,845
Características e hab. dos gestores	0,609	0,860

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice E.

As variáveis de primeira ordem sinalizaram variância média extraída superior a 0,5 e a confiabilidade composta acima de 0,7, bem como alfa de Cronbach também superior a 0,7.

O valor da confiabilidade de 0,938 revelou consistência interna adequada entre as variáveis de 1ª e de 2ª ordens. A AVE mostrou que 0,687 foi a variância comum das variáveis que contribuíram para o *constructo*, à medida que, se analisado o alpha de Cronbach, se percebe que ele, também, apresentou consistência interna alta de 0,948.

Os resultados apontaram a variável de 1ª ordem planejamento como sendo a mais representativa dentro da variável de 2ª ordem modelo de gestão nas empresas industriais da amostra. A seguir, aparecem o controle e tecnologia e sistemas de informações. Percebe-se que duas fases do processo administrativo (planejamento e controle) ganham destaque dentro do *constructo*.

As características e habilidades dos gestores mostraram ser representativas para as empresas desse setor logo depois do planejamento, do controle e da tecnologia e sistemas de informações. O processo de avaliação de desempenho ganha o quinto lugar nesse *ranking*, seguido pelas variáveis organização e execução. Note-se que a fase de execução do processo administrativo apontou os valores mais baixos dentro do *constructo*.

c) Controles gerenciais

Da mesma maneira que as variáveis foram analisadas nos outros dois blocos do estudo, os controles gerenciais consistem na variável de 2ª ordem e as demais variáveis são de 1ª ordem. Observam-se os resultados do modelo no que tange à AVE e à confiabilidade composta, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* controles gerenciais das empresas do setor industrial

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Controles Gerenciais	0,571	0,796
Métodos e sistemas de custeio	0,334	0,561
Indicadores de aval. de desempenho	0,327	0,767
Filosofias e conceitos	0,481	0,843

Nota: resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice E.

Com 0,571 a variável de 2ª ordem apresentou valor adequado de variância média extraída, significando que as variáveis de 1ª ordem são representativas dentro de seu *constructo*. A

confiabilidade composta de 0,796 indica que há consistência interna entre as variáveis, o que é confirmado quando se analisa, também, o alfa de Cronbach de 0,761.

A única variável que registrou valor inferior a 0,7 foi métodos e sistemas de custeio, mas, de qualquer forma, o seu valor de 0,561 pode ser considerado aceitável para essa pesquisa. Já, quando se analisa a variância extraída média, percebe-se que as variáveis de 1ª ordem métodos e sistemas de custeio e indicadores de avaliação de desempenho são menos representativas dentro do *constructo*, sinalizando 0,334 e 0,327 respectivamente. A variável filosofias e conceitos revelou AVE de 0,481 (0,5), sendo a única a chegar no patamar recomendado. De toda forma, os valores não se mostraram significativamente abaixo do pressuposto, optando-se, assim, pela permanência de todas as variáveis e *constructos* previamente estabelecidos.

d) Desempenho no setor da indústria

Os resultados indicaram AVE de 0,199 e Confiabilidade composta de 0,74, bem como alfa de Cronbach de 0,75. Dessa forma, percebe-se que as variáveis de 1ª ordem ROI e MO não se mostram representativas nesse caso, entretanto revelam consistência interna entre si.

e) Validade discriminante

Contemplam-se aqui as correlações entre as variáveis e a raiz quadrada da AVE. O pressuposto a ser atendido sugere que as correlações devam ser menores do que a raiz quadrada da AVE, na qual os indicadores têm relação mais forte com sua variável latente do que com as outras variáveis. Assim, procedeu-se ao teste de validade para os *constructos*. A Tabela 15 revela as correlações que foram comparadas com os valores das raízes da AVE a fim de se obter a validade discriminante.

Tabela 15 – Correlações dos *constructos* das empresas do setor industrial

Variáveis	Ambiente externo	Modelo de gestão	Controles gerenciais	Desempenho
Ambiente externo	0,7529			
Modelo de gestão	0,7432	0,8289		
Controles gerenciais	0,4460	0,5157	0,7557	
Desempenho	-0,2065	-0,0599	0,3908	0,447

Nota: Os valores em negrito na diagonal consistem na raiz quadrada da AVE para facilitar a avaliação da validade discriminante.

As correlações informadas nessa tabela se mostram menores do que a raiz quadrada da AVE, que apresentou 0,752 para a variável ambiente externo, 0,828 para o modelo de gestão, 0,755 para controles gerenciais e 0,447 para desempenho. Isso indica que as variáveis de 1ª ordem têm relação mais forte com a sua variável de 2ª ordem do que com as variáveis dos outros *constructos*. Há, portanto, relação significativa entre as variáveis analisadas das empresas do setor da indústria.

4.3.1.6 Análise do modelo estrutural da indústria

Assim como discorrido no setor de comércio, os valores dos coeficientes também são analisados para o setor da indústria.

A Figura 24 evidencia os valores referentes ao coeficiente de determinação de cada variável.

Figura 24 – Análise estrutural do setor da indústria

Nota: Valores-t superiores a 1,96 indicam que o coeficiente é significativo a 5%.

Os coeficientes atenderam aos critérios preestabelecidos, com exceção do *constructo* desempenho e de controles gerenciais.

O *constructo* ambiente externo explicou cerca de 57% da variância do modelo de gestão. Em se tratando dos controles gerenciais a sua variância é explicada cerca de 32% pelos *constructos* ambiente externo e modelo de gestão. O desempenho tem sua variância explicada em 25% pelos *constructos* modelo de gestão e controles gerenciais. Esse último coeficiente se mostra relativamente baixo para os parâmetros estabelecidos.

Aplicando-se o *bootstrapping*, as relações entre os *constructos* ambiente externo e modelo de gestão mostraram valor *t* de 10,578 (superior a 1,96), as relações entre modelo de gestão e controles gerenciais resultaram em 2,198, enquanto a relação entre ambiente externo e controles gerenciais mostrou baixa significância, com *t* inferior a 1,96 (0,897). Nesse âmbito, realçam-se as relações entre ambiente e modelo de gestão e entre esse último e controles gerenciais, não mostrando ênfase no que se refere à influência direta do ambiente no formato dos referidos controles gerenciais.

Nesse setor, a relação entre modelo de gestão, controles gerenciais e desempenho se mostrou significativa (2,528 e 4,433, respectivamente), indicando que os elementos do modelo de gestão e os controles gerenciais adotados por essas empresas mostraram nível de influência sobre os seus desempenhos.

4.3.1.7 Setor de serviços

A seguir, mostra-se o modelo sumarizado do setor de serviços, sendo que o analítico pode ser contemplado no Apêndice F deste trabalho.

Figura 25 – Modelo do setor de serviços

Nota: O modelo inicial do Apêndice F apresenta todas as variáveis latentes, sendo que, nessa seção, as variáveis de 1ª ordem foram substituídas por seus escores fatoriais, obtidos no modelo inicial e representadas como indicadores observados, com exceção do desempenho que continuou sendo uma variável latente de 1ª ordem. Esses passos foram realizados para fins de simplificação e facilitação da explicação dos resultados.

A seguir procedem-se às avaliações deste modelo.

4.3.1.8 Avaliação do modelo de mensuração de serviços

a) Variáveis do Ambiente externo

Os valores oriundos da Variância Média Extraída (AVE) e da confiabilidade composta referentes ao ambiente externo são expostos na Tabela 16, a seguir. Lembra-se que ambiente externo é considerado variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem são as econômicas, tecnológicas, legais, sociais, clientes, concorrentes e fornecedores.

Tabela 16 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* ambiente externo das empresas do setor de serviços

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Ambiente externo	0,697	0,941
Econômicas	0,717	0,947
Tecnológicas	0,657	0,929
Legais	0,675	0,935
Sociais	0,712	0,945
Clientes	0,669	0,933
Fornecedores	0,729	0,949
Concorrentes	0,808	0,967

Nota: Resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice F.

Analisando-se os pressupostos da modelagem de equações estruturais para o *constructo* em questão, observou-se que todas as variáveis de 1ª ordem apresentaram variância média extraída acima de 0,5 e a confiabilidade composta acima de 0,7. Os valores do alfa de Cronbach corroboram os demais ficando acima de 0,7. Assim, todas as variáveis se mostraram representativas para esse *constructo*.

Há consistência interna entre a variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem, o que se nota por meio do valor 0,941. O alfa de Cronbach apresentou, também, consistência interna alta de 0,977. Já a AVE revelou 0,697 de variância comum das variáveis.

Analisando-se as contribuições de cada variável de 1ª ordem, percebe-se que, nas empresas desse setor de serviços, os concorrentes apresentaram os valores mais altos, com AVE de 0,808 e confiabilidade composta de 0,967. Os fornecedores classificaram-se logo em seguida apresentando AVE de 0,729 e confiabilidade de 0,949. As variáveis econômicas apareceram como terceira variável mais representativa dentro do *constructo*, seguida da variável social, ambas com níveis de representatividade similares.

As variáveis legais mostraram-se em quinto lugar no que tange a sua representatividade dentro do *constructo*, com 0,675 de AVE e 0,935 de confiabilidade composta. Por último, verificam-se os clientes e as variáveis tecnológicas.

Note-se que, de forma semelhante aos demais setores, o de serviços parece considerar relevantes as variáveis do ambiente próximo, essencialmente concorrentes e fornecedores. De outro lado, diferentemente dos setores do comércio e da indústria, cujos resultados apontaram para as variáveis econômicas como menos representativas entre os demais, no de serviços elas

apareceram entre as três variáveis mais salientes. Outra saliência ocorre com clientes, que lideram o *ranking* de variáveis do setor do comércio e aparecem entre os três primeiros lugares no setor industrial, entretanto, mostram valores menos representativos dentro do setor de serviços.

b) Elementos do modelo de gestão

O modelo de gestão é a variável de 2ª ordem e os elementos organização, planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações, processo de avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores são as variáveis de 1ª ordem, cujos resultados podem ser contemplados na Tabela 17.

Tabela 17 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* modelo de gestão das empresas do setor de serviços

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Modelo de Gestão	0,548	0,891
Organização	0,507	0,868
Planejamento	0,768	0,930
Execução	0,572	0,869
Controle	0,891	0,961
Tecnologia e sistemas de informações	0,568	0,838
Processo de avaliação de desempenho	0,556	0,832
Características e hab. dos gestores	0,618	0,864

Nota: Resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice F.

Percebe-se que as variáveis de 1ª ordem apresentaram variância média extraída superior a 0,5 e a confiabilidade composta acima de 0,7. Assim, também ocorreu com o alfa de Cronbach que se mostrou superior a 0,7.

Os resultados sinalizaram consistência interna adequada entre a variável de 2ª ordem e as variáveis de 1ª ordem, representados pelo valor da confiabilidade de 0,89. A AVE revelou que 0,55 foi a variância comum das variáveis que contribuíram para o *constructo*. O alpha de Cronbach, coerentemente, apresentou consistência interna de 0,92.

Os resultados apontaram a variável de 1ª ordem controle como sendo a mais representativa dentro da variável de 2ª ordem nas empresas de serviços, seguida pelo planejamento. Vale destacar que os três setores mostraram o planejamento e o controle como as variáveis mais representativas do *constructo* aqui abordado.

As características e habilidades dos gestores ocuparam a terceira posição na representatividade das empresas desse setor. Na sequência, têm-se os resultados das variáveis de 1ª ordem execução e tecnologia e sistemas de informações. As últimas colocações mostraram o processo de avaliação de desempenho e a organização.

c) Controles gerenciais

Os controles gerenciais consistem na variável de 2ª ordem e as demais variáveis são de 1ª ordem, cujos resultados para avaliação do modelo de mensuração constam da Tabela 18.

Tabela 18 – AVE e Confiabilidade composta do *constructo* controles gerenciais das empresas do setor de serviços

Variáveis	AVE	Confiabilidade composta
Controles Gerenciais	0,737	0,893
Métodos e sistemas de custeio	0,528	0,845
Indicadores de aval. de desempenho	0,522	0,881
Filosofias e conceitos	0,586	0,892

Nota: Resultados baseados no modelo inicial apresentado no Apêndice F.

A variável de 2ª ordem apresentou valor adequado de variância média extraída, com 0,73, indicando que as variáveis de 1ª ordem são representativas dentro de seu *constructo*. A confiabilidade composta acima de 0,89 significa que há consistência interna entre as variáveis, o que é confirmado quando se analisa, também, o alfa de Cronbach de 0,91. Esses resultados, em linhas gerais, se mostraram semelhantes àqueles revelados no setor comercial.

Ao se analisar a variância média extraída, percebe-se que a variável de 1ª ordem indicadores de avaliação de desempenho é a menos representativa dentro do *constructo*, com 0,522, enquanto as filosofias e os conceitos se mostraram mais representativos nesse caso.

d) Análise do desempenho no setor de serviços

Os resultados indicaram AVE de 0,799 e Confiabilidade composta de 0,888, bem como alfa de Cronbach de 0,768. Pode-se entender que ambas as variáveis desse *constructo* (ROI e MO) guardaram representatividade e consistência entre si.

e) Validade discriminante

A Tabela 19 apresenta os valores que foram referência para a aplicação da validade discriminante.

Tabela 19 – Correlações dos *constructos* das empresas do setor de serviços

Variáveis	Ambiente externo	Modelo de gestão	Controles gerenciais	Desempenho
Ambiente externo	0,8349			
Modelo de gestão	0,8408	0,7403		
Controles gerenciais	0,8345	0,6281	0,8585	
Desempenho	0,1283	0,1417	0,1875	0,8942

Nota: Os valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE, para facilitar a avaliação da validade discriminante.

As correlações constantes da tabela mostram-se menores do que a raiz quadrada da AVE, que apresentou 0,834 para a variável ambiente externo, 0,740 para modelo de gestão, 0,858 para controles gerenciais e 0,894 para desempenho. Há, em síntese, relação significativa entre as variáveis analisadas das empresas do setor de serviços.

4.3.1.9 Análise do modelo estrutural de serviços

Nesse tópico, são analisados os coeficientes da mesma forma feita nos modelos dos setores comercial e industrial. A Figura 26, a seguir, mostra os *constructos* e respectivas relações a fim de facilitar a análise.

Figura 26– Análise estrutural do setor de serviços

Nota: Valores-t superiores a 1,96 indicam que o coeficiente é significativo a 5%.

Observe-se que os coeficientes do ambiente externo registraram valores superiores a 0,5, enquanto isso ocorreu em menor proporção com algumas variáveis do modelo de gestão e com o desempenho.

O *constructo* ambiente externo explica aproximadamente 24% da variância do modelo de gestão, que se mostra abaixo do valor recomendado. A variância dos controles gerenciais é explicada cerca de 30% pelos *constructos* ambiente externo e modelo de gestão, enquanto os desempenhos das empresas desse setor têm sua variância explicada em 14% pelos *constructos* modelo de gestão e controles gerenciais.

Analisando-se o teste *t*, por meio da aplicação do *bootstrapping*, os valores resultantes mostraram considerável nível de significância nas relações entre ambiente externo e modelo de gestão ($t = 4,749$), entre modelo de gestão e controles gerenciais ($t = 4,279$) e entre controles gerenciais e desempenho ($t = 2,470$). A relação entre ambiente e controles gerenciais revelou $t < 1,96$ ficando em torno de 1,09, enquanto a relação entre modelo de gestão e desempenho não se mostrou significativa, levando-se em conta os coeficientes analisados.

4.4 Confirmação das hipóteses da pesquisa

Nessa parte, resgatam-se as hipóteses da pesquisa evidenciadas no capítulo 3 deste trabalho. Em cada uma delas são pincelados comentários sobre os modelos estatísticos dos três setores pesquisados, tendo em vista que as variáveis oriundas das empresas de setores distintos podem apresentar relações diferentes.

H1: As variáveis do ambiente externo influenciam significativamente os elementos do modelo de gestão.

Essa hipótese foi comprovada pela pesquisa para os três modelos (comércio, indústria e serviços). Se comparadas as empresas dos setores investigados, aquelas do setor industrial foram as que apresentaram influência mais significativa das variáveis do ambiente externo nos elementos do modelo de gestão. Com resultados bastante semelhantes às indústrias estão as empresas do setor comercial, e com menor grau de influência aparecem as empresas do setor de serviços.

H2: As variáveis do ambiente externo influenciam significativamente os tipos de controles gerenciais que as empresas adotam.

A relação que se mostrou influente parcialmente foi aquela relativa às empresas do setor comercial, apesar de seus valores serem baixos. Os demais setores não apresentaram relação que pudesse ser vista como significativa.

H3: Os elementos do modelo de gestão influenciam significativamente os tipos de controle gerencial adotados nas empresas.

As empresas dos três setores sinalizaram influência significativa dos elementos do modelo de gestão no formato dos controles gerenciais adotados em suas estruturas, comprovando a hipótese 3 do estudo.

H4: Os elementos do modelo de gestão influenciam significativamente na obtenção de resultados, positivos ou negativos, pelas empresas.

Essa hipótese não se comprovou totalmente. Os resultados indicaram relação de certa forma significativa entre modelo de gestão e desempenho para as empresas do setor industrial. De toda a forma, esse resultado parece se justificar pois, à medida que se alteram os elementos do modelo de gestão, isso pode afetar negativamente o ROI e a MO.

H5: Os tipos de controles gerenciais que uma empresa adota influenciam significativamente os seus resultados.

Essa hipótese pode ser confirmada para os setores da indústria e de serviços, sendo a influência do primeiro setor mais saliente do que a demonstrada pelo segundo. O setor do comércio apresentou baixa influência dos tipos de controles gerenciais adotados pelas empresas em seus respectivos resultados.

4.5 Discussão acerca dos resultados *versus constructos* teóricos

Os resultados deste estudo mostraram-se consistentes com as teorias que respaldaram os *constructos* ambiente externo, modelo de gestão e controles gerenciais. Primeiramente, verificou-se que, por meio de relações significativas, os ambientes em que as empresas estão inseridas têm relação direta com os seus modelos de gestão, respeitando a teoria geral de sistemas que apregoa que as empresas têm relação com o ambiente externo, apresentando contínuas e ininterruptas trocas de energia, recursos etc.. (BERTALANFFY, 1977; KATZ; KAHN, 1974).

Guardadas as devidas proporções, esta pesquisa assim como o estudo realizado por Lawrence e Lorsch (1969), usando a abordagem contingencial como pano de fundo, pôde mostrar que os graus de influência do ambiente na estrutura da empresa variam de acordo com o setor em que cada uma atua. No estudo dos autores mencionados, foi comprovado que as empresas de diferentes setores divergiam em suas estruturas de acordo com a complexidade e dinamismo do ambiente. Nesta pesquisa, os achados indicaram que o grau de influência do ambiente externo no modelo de gestão também depende do setor de atividade de cada uma. Em linhas

gerais, o setor industrial foi o mais impactado, em segundo lugar se apresentou o comercial e com um grau de impacto menor apareceu o de serviços.

Nessa direção, este estudo se mostrou convergente, também, com aqueles de Burns e Stalker (1977), Woodward (1965), Chandler (1990), Thompson (1976) e outros que foram expostos no referencial teórico, guardando as devidas peculiaridades de cada um.

Os formatos dos controles gerenciais adotados pelas empresas pesquisadas não mostraram graus representativos de relação com os seus ambientes externos. Isso parece justificável à medida que a determinação acerca da adoção de um controle ou instrumento de gestão na empresa não depende somente ou diretamente das possíveis mudanças nas variáveis do ambiente externo, existem outros fatores, tais como os modelos de gestão.

Essa premissa se comprovou por meio da relação expressiva entre modelo de gestão e controles gerenciais, o que leva a entender que, de acordo com os elementos do modelo de gestão presentes em cada empresa, formatam-se os controles gerenciais que serão utilizados em sua gestão. Sob esse aspecto, os três setores investigados mostraram graus similares entre as relações desses dois constructos.

Essas relações tanto entre ambiente externo e controles como entre ambiente interno e controles foram estudadas por vários autores citados no decurso deste trabalho. (GORDON; NARAYANAN, 1984; GOVINDARAJAN, 1984; CHENALL; MORRIS, 1986; CHAPMAN, 1997; HALDMA; LÄÄTS, 2002, entre outros). Para destacar um dos estudos nesse momento, o de Haldma e Lääts (2002) mostrou que as variáveis contingenciais ambiente, tecnologia e estratégias apresentam certo nível de impacto na estrutura das empresas e, por consequência, tal estrutura nas práticas contábeis gerenciais, o que corrobora a verificação de que o ambiente pode influenciar as práticas ou controles gerenciais por meio da estrutura da empresa.

No capítulo 2 deste trabalho, expuseram-se alguns estudos que testaram a relação entre cultura organizacional e o desempenho de empresas. Autores tais como: Moos (1979); Peters e Waterman Jr. (1982); Kanter (1983); Denison (1990); Hofstede *et al.* (1990); Gordon e Ditomaso (1992) encontraram associação entre as forças culturais e os desempenhos dessas empresas. Destaque-se que, no presente estudo, não foram encontradas associações

significativas entre modelo de gestão e desempenho. Claro está que se trata de estudos distintos e que nenhum deles abordou especificamente os elementos do modelo de gestão como esse propôs. De toda forma, Otley (1980), analisando estudos acerca da abordagem contingente, afirmou que elementos tais como o planejamento empresarial não parecem ter ligação expressiva com desempenho, e que até aquele momento essa relação se caracterizava como uma tentativa.

De outro lado, o *constructo* referente aos controles gerenciais mostrou relação com os desempenhos das empresas dos setores da indústria e de serviços. Esse achado parece corroborar os estudos que associaram sistemas de controle de qualidade com desempenho (YOUNG *et al.*, 1988; GUL; CHIA, 1994), entre outros.

De modo sumarizado, os resultados encontrados nesta pesquisa mostram coerência com o arcabouço teórico que o precederam, o que significa que os *constructos* teóricos puderam ser validados, mesmo que parcialmente em se tratando de algumas de suas relações. Veja-se, a seguir, um esquema das relações encontradas ao final da pesquisa.

Figura 27 – Resultados sobre as relações entre os *constructos*

A seguir, procedem-se as conclusões deste estudo.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou verificar as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas amostradas. Procurou-se investigar as relações entre cada um dos *constructos* e as representatividades das variáveis que os compuseram. Também, almejou-se descrever cada variável estudada em concordância com os dados obtidos no campo. Importante realçar que as considerações que aqui são trazidas devem ser avaliadas exclusivamente no que diz respeito a este estudo, não podendo ser generalizadas aquém desse escopo em análise, haja vista que a pesquisa foi realizada com uma amostra de 118 empresas específicas, em tempo e espaço peculiares, levando-se em consideração, também, as limitações existentes neste tipo de estudo conforme mencionado no capítulo 3.

À luz desses comentários iniciais, podem-se tecer algumas considerações finais acerca deste trabalho.

Quanto aos *constructos* ambiente externo e modelo de gestão, os dois objetivos propostos se concentraram em investigar as relações existentes entre as variáveis do ambiente externo e os elementos do modelo de gestão e entre esses elementos e os desempenhos das empresas. Nesse ínterim, as associações entre ambiente e modelo de gestão dos três setores empresariais observados se revelaram presentes e expressivas, com ênfase em empresas dos setores comercial e industrial.

Quando contemplado o *constructo* do ambiente externo, verificou-se que, dependendo do setor, algumas de suas variáveis são mais representativas do que as demais. O Quadro 16, a seguir, visa a tornar mais evidente essa constatação.

Variáveis por ordem de representatividade	Comércio	Indústria	Serviços
1	Clientes	Sociais	Concorrentes
2	Sociais	Fornecedores	Fornecedores
3	Concorrentes	Clientes	Econômicas
4	Legais	Concorrentes	Sociais
5	Fornecedores	Tecnológicas	Legais
6	Tecnológicas	Legais	Clientes
7	Econômicas	Econômicas	Tecnológicas

Quadro 16 – Variáveis ambientais externas dos três setores observados por ordem de representatividade

Analisando em conjunto os três setores, constatou-se que as variáveis do ambiente próximo tendem a ser mais relevantes para as empresas do que aquelas do ambiente remoto. Isso parece justificável à proporção que a empresa tem contato mais próximo com tais variáveis. Sobre as mudanças no ambiente remoto, ela tem pouco ou nenhum controle, conforme pôde ser visto no capítulo 2 deste trabalho.

Em se tratando do *constructo* modelo de gestão alguns elementos se mostraram mais importantes para um setor do que para outros, bem como foi possível averiguar as comunicações existentes. Veja-se uma sumarização no Quadro 17.

Elementos por ordem de representatividade	Comércio	Indústria	Serviços
1	Controle	Planejamento	Controle
2	Planejamento	Controle	Planejamento
3	Execução	Tecnologia e sistemas	Características e hab.
4	Organização	Características e hab.	Execução
5	Tecnologia e sistemas	Processo de avaliação	Tecnologia e sistemas
6	Características e hab.	Organização	Processo de avaliação
7	Processo de avaliação	Execução	Organização

Quadro 17 – Elementos do modelo de gestão dos três setores observados por ordem de representatividade

Constatou-se que, nos três setores, as fases de planejamento e controle do processo administrativo foram consideradas as mais relevantes entre os demais elementos do modelo de gestão. Notaram-se níveis de destaque diferentes desses elementos entre os setores.

Se analisados individualmente, tem-se que o elemento organização se mostrou mais formal no sentido de atualizar os manuais de procedimentos e divulgar o organograma para as empresas do setor industrial, ao passo que revelou mais descentralização naquelas empresas do setor

comercial. Sob a ótica do planejamento, as empresas comerciais evidenciaram um estilo mais participativo, em que os gestores participam de sua elaboração e conhecem as principais estratégias, e as indústrias se apresentaram como mais formais quanto a esse elemento.

Ao se contemplar a fase de execução, as empresas do setor comercial pareceram mais participativas no sentido de seus gestores terem autonomia para tomarem decisões no que é pertinente às suas atividades. O setor de serviços se destacou indicando mais formalização no sentido de que as ações dos gestores são pautadas nos orçamentos estabelecidos e esses são usados para avaliar os desempenhos obtidos.

As empresas do setor industrial mostraram ter mais controle e monitoramento, o que parece plausível haja vista que suas atividades envolvem maior complexidade. No que tange à tecnologia e aos sistemas de informações, o setor comercial ganhou destaque. Nele, as empresas parecem ter sistemas mais flexíveis e que atendem às necessidades dos gestores, bem como foram elas que mostraram maior incidência de implementação de sistemas integrados – ERP.

No que diz respeito ao elemento avaliação de desempenho, o setor predominante foi o de serviços, mostrando-se aquele no qual as empresas têm sistema de avaliação formal de desempenho dos gestores. Em relação às características e habilidades dos gestores, as empresas do setor comercial se relevaram aquelas que mais valorizam os seus funcionários, enquanto as prestadoras de serviços são as que mais incentivam as suas respectivas capacitações.

Por meio da estatística descritiva, foi possível averiguar quais os elementos do modelo de gestão se revelaram mais impactados por cada uma das variáveis do ambiente externo e em quais setores apareceram as incidências de cada um. Os referidos elementos estão relatados no Quadro 18, a seguir, que visa a resumir as constatações efetuadas.

Variáveis /setores	Comércio	Indústria	Serviços
Econômicas	Avaliação de desempenho e características e habilidades.	Organização, planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações.	Avaliação de desempenho.
Tecnológicas	Organização, planejamento, tecnologia e sistemas de informações e características e habilidades.	Organização, execução e controle.	Avaliação de desempenho.
Legais	Organização e características e habilidades.	Planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações e organização.	Organização e avaliação de desempenho.
Sociais		Controle, tecnologia e sistemas de informações, planejamento, execução e avaliação de desempenho.	Organização, características e habilidades, planejamento, execução e avaliação de desempenho.
Clientes	Avaliação de desempenho e características e habilidades.	Organização, planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações.	
Fornecedores	Organização e tecnologia e sistemas de informações.	Planejamento, execução, controle, avaliação de desempenho e características e habilidades.	
Concorrentes	Organização, avaliação de desempenho e características e habilidades.	Planejamento, execução, controle e tecnologia e sistemas de informações.	

Quadro 18– Influência das variáveis do ambiente externo nos elementos do modelo de gestão

Pôde-se perceber que o setor industrial pareceu ser aquele cujas variáveis ambientais influenciam com mais frequência os elementos do modelo de gestão de suas empresas. O setor de serviços teve o elemento avaliação de desempenho mais influenciado pelas variáveis do ambiente. As variáveis econômicas, as tecnológicas e as legais mostraram que influenciam, independentemente do grau, os elementos dos três setores. As demais se intercalaram entre os setores, algumas influenciando mais um determinado setor e outras um setor distinto.

Não se percebeu associação representativa entre elementos do modelo de gestão e desempenhos das empresas. Isso porque, possivelmente, há outros fatores que podem influenciar o desempenho.

A par dessas inferências acerca de ambiente e modelo de gestão, dá-se sequência àquelas concernentes ao *constructo* controles gerenciais, cujos objetivos traçados também puderam ser atendidos. Nele propuseram-se investigar se os elementos do modelo de gestão influenciam os tipos de controles gerenciais adotados pelas empresas, bem como verificar a influência das variáveis do ambiente externo nos tipos de controles das empresas, e a relação entre esses controles e os desempenhos das empresas pesquisadas.

Constatou-se que os elementos do modelo de gestão influenciam, significativamente, os tipos de controles gerenciais adotados pelas empresas. Em análise específica, notaram-se algumas peculiaridades entre os setores. O Quadro 19 resume os controles adotados pelas empresas em cada setor pesquisado.

Controles gerenciais/setor	Comércio	Indústria	Serviços
Métodos e sistemas de custeio		Absorção, variável, ABC, padrão, meta.	
Indicadores de avaliação de desempenho	EVA e <i>Benchmarking</i> .	Orçamento, ROI, EBITDA, Índice de crescimento.	BSC
Filosofias e conceitos		Sistemas de simulação, Kaizen, <i>Just in time</i> , teoria das restrições, preço de transferência e margem de contribuição.	

Quadro 19 – Controles gerenciais adotados pelas empresas do setor comercial, industrial e de serviços

Percebeu-se que a predominância de controles gerenciais se deu nas empresas do setor industrial. Somente três desses controles foram ressaltantes nos setores do comércio e de serviços. Esse resultado indicou a incidência maior nesses setores, porém houve registros de adoção desses controles nos três setores.

Os graus de relação entre o ambiente externo e os controles gerenciais mostraram-se baixos, não podendo ser considerados representativos no escopo do estudo. Como mencionado no capítulo 4, o formato dos controles gerenciais sofrem impacto de outros fatores também e não diretamente e tão somente do ambiente externo. Em se tratando da relação entre controles gerenciais e desempenho das empresas, puderam ser notados resultados expressivos nos setores industrial e de serviços.

Portanto, os *constructos* teóricos puderam ser validados por meio da pesquisa empírica e as relações entre eles investigadas. Assim, de forma a responder à questão inicialmente estabelecida nesta pesquisa, as relações entre variáveis do ambiente externo e elementos do modelo de gestão das empresas podem ser consideradas representativas; os graus de relação entre elementos do modelo de gestão e a adoção dos controles gerenciais pelas empresas podem ser considerados relevantes; as relações entre variáveis do ambiente externo e os controles gerenciais mostraram-se baixas; revelaram-se importantes os graus de relação entre os controles gerenciais e os desempenhos de empresas dos setores industrial e de serviços, e não se observaram relações significativas entre elementos do modelo de gestão e os desempenhos das empresas pertencentes à amostra estudada.

A despeito das possíveis limitações que envolvem as pesquisas de campo nessa área, algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser relatadas. Sugere-se que o número de empresas da amostra seja aumentado para aplicar as chances de significância entre as relações testadas, principalmente com os desempenhos. Pode-se ampliar ou desmembrar os setores comercial, industrial e de serviços. Além disso, pode-se estudar a cultura organizacional em si em lugar do modelo de gestão e associá-la aos demais *constructos* teóricos da pesquisa.

A seguir, apresentam-se as referências que constam deste texto e os apêndices que visam demonstrar os principais documentos utilizados nesta pesquisa. Os demais documentos, planilhas eletrônicas, dados oriundos do *software* SPSS e demais informações da pesquisa se encontram arquivados como banco de dados da pesquisa podendo ser consultados a qualquer tempo.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; STOELWINDER, J. U.. *Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: a test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals*. **Accounting Organizations and Society**, v. 16, n. 2, p. 105-120, 1991.
- ACKOFF, R. L.. *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley & Sons, 1970.
- _____. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder, 1967.
- ADIZES, I. **Gerenciando mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- AMABILE, Teresa M.; KRAMER, Steven J. Vida interior no trabalho: o subtexto do desempenho da empresa. São Paulo. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 5, maio/2007.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIMAS, Thomas A.. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- ANDERSON, H. R.; NEEDLES, B. E. Jr.; CALDWELL, J. C.. *Managerial Accounting*. Boston: Houghton Mifflin, 1989.
- ANDERSON, S. W.; LAREN, W. N.. *Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, p.379-412, 1999.
- ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. I.. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARGENTI, J.. *Corporate planning*. London: George Allen & Unwin, 1969.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ATKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, M.. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K.. *Antecedents to management accounting change: a structural equation approach*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p.675-698, 2003.
- BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence: modelagem e tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BARNARD, C.. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2007.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.. *Transformational leadership and organizational culture*. **PAQ Spring**, p. 112-121, 1993.

_____. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper, 1960.

BEATRIZ, M. Z.. Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. *Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance*. **Academy of management best conference paper**, 2005.

BERTALANFFY, L. V.. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIO, S. R.. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BIRMAN, F. ***Simplesmente BI***. São Paulo: IDG Computerworld do Brasil Serviços e publicações Ltda., 2003.

BLAU, P. M.. *A formal theory of differentiation in organizations*. **American Sociological Review**, v. 35, 2, April, p. 201 – 218, 1970.

BOGARDUS, E.. **A evolução do pensamento social**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

BOULDING, K.. *General system theory: the skeleton of science*. **Management science**, v.2, n.3, p. 197-208, 1956.

BOURDIEU, P.. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BROUSSEAU, K.; DRIVER, M. J.; HOURIHAN, G.; LARSSON, R.. O executivo e seu estilo de decisão. **Harvard Business School**, p. 55-65, agosto, 2006.

BROWN, W.; MOBERG, D.. ***Organizational theory and management – a macro approach***. New York: Jonh Wiley & Sons, 1980.

BRUNS, W. J.; WATERHOUSE, J. H.. *Budgetary control and organizational structure*. **Journal of Accounting Research**, v. 13, n. 2, p.177-203, 1975.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, 1991.

BUCKLEY, W. F.. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix: Editora da Universidade de São Paulo, 1971.

BUNGE, M.. **Ciência e desenvolvimento**. Belo Horizonte, Itatiaia, 1980.

BURNS, Tom; STALKER, G. M.. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1977.

CARASTAN, J. T.. Custo meta e custo padrão como instrumentos do planejamento empresarial para obter vantagem competitiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999. São Paulo. **Anais...** São Paulo: CBC, 1999.

CARDOSO, R.; FAMA, R.. Analisando as metodologias de acompanhamento à estratégia em entidades de pesquisa e desenvolvimento. In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001.

CASADO, T.. A motivação e o trabalho. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C.. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron, 1996.

CHANDLER, A. D.. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press, 1990.

CHAPMAN, C. S.. *Reflections on a contingent view of accounting*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 189-205, 1997.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D.. *The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*. **The Accounting Review**, v. 61, n. 1, p. 16-35, 1986.

CHENHALL, R. H; LANGFIELD-SMITH. *Adoption and benefits of management accounting practises: an australian study*. **Management Accounting Research**, v. 9, p. 1-19, 1998.

_____. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. **Accounting, Organization and Society**, v. 28, p.127-168, 2003.

CHILD, J.; CHUNG, L.; DAVIES, H.. *The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories*. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 3, May/2003.

CHILDE, G.. **A evolução cultural do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

_____. **Evolução social**. Rio de janeiro: Zahar, 1951.

CHIN, W. W.. *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In: Marcoulides, G. A.. **Modern Methods for Business Research**, p. 295-358. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHURCHMANN, C. W.. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

COAD, A. F.. *Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants*. **Management Accounting Research**, n 10, p. 109-135, 1999.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L.. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COHEN, J.. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Revised Edition. New York: Academic Press, 1977.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CORNACHIONE JR., E. B.. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. São Paulo: Atlas, 2001.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S.. *Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 8, 1996.

COZBY, Paul C.. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Trad. Paula Inez Cunha Gomide; Emma Otta e José Oliveira Siqueira. São Paulo: Atlas, 2003.

CRNKOVIC, L. H.. Cultura organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos. In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

CRUZ, T.. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia de informação e a empresa do século XX**. São Paulo: Atlas, 1998.

CUVILLIER, A.. **Sociologia da cultura**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

D'IRIBARNE, Philippe. **Cultures et mondialisation**. Paris: Seuil, 352 p., 2002.

DAFT, R. I.; MACINTOSH, N. B. *A new approach to design and use of management information*. **California Management Review** (pre-1986), v. 21, p.82-92, Fall 1978.

_____. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H.. **Management Information Systems: conceptual foundations, structure, and development**. USA: McGraw-Hill Book Co., 1985.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Thomson, 2002.

DEAL, T.; KENNEDY, A.. **Corporate culture – The rites and rituals of the corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEMO, P.. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENISON, D. R.. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley, 1990.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K.. *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. **Organization science**, v. 6, n. 2, March/April, 1995.

DESCARTES, J.. Discurso do método. *In: Os pensadores*. São Paulo: Abril cultural, 1983.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. São Paulo: Atlas, 1999. *In: Handbook de estudos organizacionais*: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Orgs.), 1999.

DRUCKER, P. F.. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1977.

EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA-USP. As pessoas na organização. *In: FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R.. Uma discussão sobre cultura organizacional*. São Paulo: Gente, 2007.

ETZIONI, A.. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

ETZIONI, A.. **Organizações complexas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

EVAN, W. M.. *Indices of the hierarchical structure of industrial organizations*. **Management Science**, 9, april, p. 468-477, 1963.

EVANS III, J. H.; LEWIS, Barry L.; PATTON, James M.. *An economic modeling approach to contingency theory and management control*. **Accounting, organizations and society**, v. 11, n. 6, p.483-498, 1986.

EWING, D.. **The practice of planning**. New York: Harper & Row, 1968.

FAYOL, H.. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.

FLAMHOLTZ, E. G. *Organizational control systems as a managerial tool*. **California Management Review**, XXII (2), p. 50-59, Winter 1979.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Coords.). Cultura e poder nas organizações. *In: FLEURY, M. T. L.. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica*. São Paulo: Atlas, 2007.

FOLKMAN, J. R.. **The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change**. New Jersey: Willy & Sons, 2006.

FRANK, K.; FAHRBACK, K.. *Organization Culture as a Complex System: balance and information in models of influence and selection*. **Organization Science**, v. 10, n. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science (May - Jun., 1999), p.253-277.

FREITAS, M. E.. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GALBRAITH, J.. **Designing complex organizations**. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.

GEHRKING, G. C.. **Strategic Planning: process and evaluation**. Texas: UMI, 1997.

GERDIN, J.. *Management accounting system desing in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p.99-126, 2005.

GERDIN, J.; GREVE, J.. *Forms of contingency fit in management accounting research? a critical review*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p.303-326, 2004.

GEWANDSZNAJDER, F. **O que é método científico**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, J.. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GINEVICIUS, R.; VAITKUNAITE, V.. *Analysis of organizational culture dimensions impacting performance*. **Journal of business economics and management**, v. VII, n. 4, p. 201-211, 2006.

GLAUTIER, M. W.; UNDERDOWN, S.. **Accounting theory and practise**. London: Pitman Publishing Limited, 1976.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N.. *Predicting corporate performance from organizational culture*. **Journal of management studies**, v. 29, n. 6, November, 1992.

GORDON, L. A.; MILLER, D.. *A contingency framework for the design of accounting information systems*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, n. 1, p. 59-69, 1976.

_____; NARAYANAN, V. K.. *Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, Cláudio V.. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

GOVINDARAJAN, V.. *Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 2, p. 125-135, 1984.

_____. *A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy*. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 828-853, 1988.

_____; GUPTA, A. K.. *Linking control systems to business unit strategy: impact on performance*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 51-66, 1985.

GRANGER, G. G.. **Lógica e filosofia das ciências**. São Paulo: Melhoramentos, 1955.

GUERREIRO, R.. **Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação e Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GUL, F.; CHIA, Y. M.. *The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction*. **Accounting, Organization and Society**, v. 19, p. 413-426, 1994.

HAGE, J.. *An axiomatic theory of organizations*. **Administrative Science Quarterly**, 10, December, pp. 289-320, 1965.

HAHM, A.; VANDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, Y.. *The impact of organizational culture on time – based manufacturing and performance*. **Decision sciences**, v. 35, n. 4, 2004.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C.. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIRE, M.. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.

HALDMA, T.; LÄÄTS, K.. *Contingencies influencing the management accounting practices in Estonian manufacturing companies*. **Management Accounting Research**, v. 13, p. 379-400, 2002.

HALES, C.. **Managing through organisations**. Surrey: Thomson learning, 1993.

HALL, R.. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMPTON, D. R.. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HANSEN, J. E.. **Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos**. 2002. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de

Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M.. **Gestão de Custos-** contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HAYES, David C.. *The contingency theory of management accounting*. **The Accounting Review**, v. LII, n. 1, January, 1977.

HENSELER, Jorg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R.. *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. **New Challenges to International Marketing, advances in international marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HERSEY, P.. **Psicologia para administradores de empresas:** a utilização de recursos humanos. São Paulo: E.P.U., 1974.

HERZBERG, Frederick. *One more time: how do you motivate employees?* **Harvard Business Review**, v. 46, p. 53-62, jan. /fev., 1968.

HILEY, D. R.. *Power and values in corporate life*. **Journal of business Ethics**, v. 6, n. 5, p. 343-353, 1987.

HIRST, M. K.. *Accounting information and the evaluation of subordinate performance: a situational approach*. **The Accounting Review**, v. LVI, n. 4, October, 1981.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2008.

HOFSTEDE, G.. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. London: Sage, 1980.

_____. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1991.

_____. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2nd ed. London: Sage. 2001.

HOFSTEDE, G; McCRAE, R. R.. *Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture*. **Cross-cultural Reseach**, Thousand oaks, v. 38, n. 1, p. 52-88, Feb. 2004.

HOFSTEDE; B. N.; OHAYV, D. SANDERS, G. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative Study across twenty cases*. **Administrative Science Quarterly**, 35,286-316, 1990.

HOPKINS, Terence. Bureaucratic Authority: The Convergence of Weber and Barnard. In: ETZIONI, A. **Complex organizations**. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1967.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M.. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HREBINIAK, L. G.. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2005.

HUGHES, S. B.; GJERDE, K. A. P.. *Do different cost systems make a difference?* **Management Accounting Quarterly**, Montivale, n. 5, v. 1, p. 22-30, 2003.

JERMIAS, J.; GANI, L.. *Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach.* **Management accounting research**, v. 15, p.179-200, 2004.

JONES, C. S.. *Empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change.* **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 3, p.303-328, 1985.

JONES, G. R.. *Organizational theory: text and cases*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.. *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice Hall, 1989.

KANTER, R.. *The Change Masters: innovation and entrepreneurship in the american corporation*, New York: Simon & Schuster, 1983.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo & desempenho**: administre seus custos para ser competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

_____; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L.. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KEEN, P. G.W.. *Information technology and the management theory: the fusion map.* **IBM System Journal**, v. 32, n. 1, p.17-38, 1993.

KERLINGER, F. N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KHANDWALLA, P. N.. *The effect of different types of competition on the use of manaments controls.* **Journal of Accounting Research**, v. 10, n. 2, 1972.

KLUCKHOHN, R.. *Culture and Behavior*. United States of America: the free press of glencoe, 1962.

KNELLER, G. F.. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KOCH, C.G.. *The science of success*. New Jersey: [s.n.], 2007.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1992.

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C.. *Culture*. New York: Meridian Books, 1952.

LANGFIELD-SMITH, K.. *Management control systems and strategy: a critical review.* **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A.. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. *In*: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

LAPIERRE, L.. Imaginário, administração e liderança. *In*: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivações & liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W.. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

_____; _____. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Illinois: Richard D. Irwin, INC. 1969.

LIBBY, T.; WATERHOUSE, J. H.. *Predicting change in management accounting systems*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 8, 1996.

LIEDTKA, J. M.. *Strategic thinking: can it be taught?* **Long Range Planning**. Inglaterra: v. 31, p. 120-129, 1998.

LIKERT, R.. **The human organization: its management and value**. New York: McGraw-Hill, 1967.

LIKERT, R.. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

LITTERER, J.. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LORANGE, P.; VANCIL, R. F.. **Strategic planning systems**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

LOUDERBACK III, J. G.; HOLMEN, J. S.; DOMINIAK, G. F.. **Managerial Accounting**. Ohio: South-Western College Publishing, 2000.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H.. *Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies*. **IBM Systems Journal**, v. 32, n.1, p.198-221, 1993.

MACIVER, R. M.. **Sociologia**. Espanha: Tecnos, 1947.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCOULIDES, G.; HECK, R.. *Organizational Culture and performance: proposing and testing a model*. **Organization Science**, v. 4, n. 2, May, p. 209-225, 1993.

MAROCO, João. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Símbolo, 2004.

MARTINS, E.. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

McCLARNEY, C.. *Navigating through a hurricane: an investigation of strategic planning effectiveness*. Ottawa: National Library of Canada, 1997.

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

McGREGOR, D. *The Human Side of enterprise*. New York: Mcgraw-Hill, 1960.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; BIDO, Diógenes S.; FORTE, Denis. Identificando atributos que influenciam o desempenho do professor de finanças: evidências empíricas por meio de equações estruturais. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MEYER, M.W.. *Leadership and organizational structure*, v. 81, n. 3, p. 514-542, 1975.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINER, J. B.. *The real crunch in managerial manpower*. **Harvard Business Review**, v. 4, 11, p. 3-14, 1977.

MINTZBERG, H.. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York; Toronto: Free Press, Maxwell Macmillan Canada, 1994.

MONDEN, Y.. *Cost Reduction Systems: target costing and Kaizen costing*. USA: Portland, 1993.

MOORE, Jeffrey H.; WEATHERFORD, Larry R.. **Tomada de decisão em administração com planilhas eletrônicas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOOS, R.. *Evaluating Educational Environments*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1979.

MOSCOVE, S.; SIMKIN, M.; BAGRANOFF, N.. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

MURDICK, R. G.; ROSS, J. E.. *MIS in action*. New York: West Publishing Co., 1975.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. *The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance*. **Decision Sciences**, v. 35, n. 4, p. 579-607.

NASCIMENTO, A.M; GUIDINI, M.B; REGINATO, L.; Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

NASCIMENTO, A.M; REGINATO, L.; ALVES, T.W; LERNER, D.F . Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C.. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. **Inst. J. of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, august, p. 766-788, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. L.. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OPTNER, S. L.. **Análise de sistemas empresariais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1973.

OTLEY, D. T.. *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p.413-428, 1980.

_____. *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289-299, Sep.,1994.

OUCHI, W.. **Teoria Z – como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Fundo educativo brasileiro, 1982.

PADOVEZE, C. L.. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informações contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____; BENEDICTO, G. C. Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PARSONS, T.. **The social system**. London: Routledge & Kegan Paul, 1951.

PETERS, T.; WATERMAN JR., R.. **In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies**, New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M.. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PIDD, M.. **Modelagem Empresarial: uma ferramenta para a tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

POCKET MENTOR. ***Giving feedback: expert solutions to every day challenges***. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

POPPER, K. R.. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1972.

PORTER, M.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRADO, D. S.. **Teoria das Filas e da Simulação**. Belo Horizonte: Editora d Desenvolvimento Gerencial, 1999.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C.. *Dimensions of organization structure*. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, June, p. 65-91, 1968.

QUIGLEY, C.. **A evolução das civilizações**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1963.

QUIGLEY, J. V.. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RAMASWAMI, S. N.. *Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of tradition*. **Journal of Marketing**, v. 60, p.105-120, Apr/1996.

REID, G. C.; SMITH, J. A.. *The impact of contingencies on management accounting system development*. **Management Accounting Research**, n. 11, p. 427-450, 2000.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas 2003.

RIBEIRO, D.. **Processo civilizatório**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1968.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. ***Organization theory – the structure and design of organizations***. Prentice-hall, New Jersey, 1983.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBLES JR., A.; MARION, José Carlos. Geração, comunicação e utilização das informações de custos. **Revista de Contabilidade do CRC-SP São Paulo**, v. 4, n. 13, p. 49-60, set. 2000.

ROCKNESS, H. O., SHIELDS, M. D.. *An empirical analysis of the expenditure budget in research and development*. **Contemporary Accounting Research**, v. 4, p. 568-81, 1988.

ROEHL-ANDERSON, J. M., BRAGG, S. M.. **Manual del controler**: funciones, procedimientos y responsabilidades. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996.

ROSS, Joel E.. **Management by information system**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970.

SAGAN, C.. **O mundo assombrado pelos demônios**: a ciência vista como uma vela no escuro. São Paulo: companhia das Letras, 1996.

SAKURAI, M.. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SALOMON, D.V.. **Como fazer uma monografia**. São Paulo, Martins Fonte, 1999.

SANTOS, R. V.; NININ, A. C. S.. Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Braga. **Anais...** Portugal: 1999.

SCALAN, B. K.. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHEIN, E. H.. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

_____. **Organizational culture and leadership**. S. Francisco: J. Bass, 2004.

SCHERMERHORN JR., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWARTZ, S. H.. *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. **Advances in experimental social psychology**, 25, 1992, p.1-65.

_____. *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* **Journal of Social Issues**, 50, 19-45, 1994.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M; DEUTSCH, M.; COOK, S. W.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Epu, 1974.

SIGGELKOW, N.; RIVKIN, J. W.. *Speed, search, and the failure of simple contingency*. **Social Science Research Network**. <<http://ssrn.com/abstract=475165>>, n. 04-019, October, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, P. R. Programação Não Linear. *In*: CORRAR, Luiz João; THEOPHILO, Carlos Renato. **Pesquisa Operacional**: para decisão em contabilidade e administração. Organizadores: São Paulo: Atlas, 2004.

SIMON, H.. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SIMON, C. A.. *Public School Administration: Employing Thompson's structural contingency theory to explain public school administrative expenditures in Washington State*. **Administration & Society**, v. 31, n. 4, p. 525-541, 1999.

SIMONS, R.. **Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis**. **Accounting Organizations and Society**, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

SIU, R. G. H.. *The craft of Power*. New York: John Wiley, 1979.

SKINNER, B. F.. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SNYDER, N; GLUECK, W.. *Can environmental volatility be measured objectively*. **Academy of Management Journal**, v.25, p. 185-192, 1982.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R.. Uma Investigação do Uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras. In: ECONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

STAIR, R. M.. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEINER, G. A.; MINER, J. B.. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STEWART III, Bennett G.. *The quest for value: the EVA management guide*. New York: Harper Business, 1990.

STIFFLER, Mark A.. *Performance: creating the performance-driven organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

STONER, J.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N.; ALWIN, N.. *Management accounting practices in selected Asian countries*. **Managerial auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 493-508, 2004.

TAYLOR, F. W.. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TEN HAVE, S.. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

THÉVENET, M.. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

THOMPSON, J. D.. **Dinâmica das organizações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TILLEMA, S.. *Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies*. **Management Accounting Research**, v. 16, p.101-129, 2005.

TRIVIÑOS, A. N.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J.. **Tecnologia da Informação para Gestão:** transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VARTANIAN, G. H.. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica.** São Paulo. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

VECCHIO, R. P.. **Organizational Behavior.** South-Western: Thomson, 2006.

VOSS, Christopher A.; PÄR ÄHLSTRÖM; BLACKMON, Kate. *Benchmarking and operational performance: some empirical results.* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, 10, p. 1046-1058, 1997.

VOYEUR, P.. **Tableau de Bord de Gestion:** L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des incateurs de performance. Québec: Presses de Université du Québec, 1994.

WALIZER, M. H.; WIENIR, P. L.. **Research methods and analysis searching for relationships.** New York: Harper & Row Publishers, 1978.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P.. *A contingency framework for management accounting systems research.* **Accounting, Organizations and Society**, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978.

WAWERU, N. M.; HOQUE, Z.; ULIANA, E.. *Management accounting change in South Africa: case studies from retail services.* **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 17, n. 5, p. 675-704, 2004.

WEBER, M.. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

WILDEROM, C. M.; VAN DEN BERG, J. H.. *A test of the leadership-culture-performance model within a large Dutch financial organization.* **Academy of management proceedings'98**, 1998.

WILSON, R. M. S.. **Management controls and marketing planning.** London: Heinemann, 1986.

WOODWARD, J.. **Industrial organization: theory and practice.** London: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, P. R.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A.. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YASSAY-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P. C.. *Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory.* **Management Science**, v. 42, 1996.

YOUNG, S. Mark; SHIELDS, Michael D.; WOLF, Gerrit. *Manufacturing controls and performance: an experiment.* **Accounting Organizations and Society**, v. 13, n. 6, p. 607-618, 1988.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R.; HOLBEK, J.. **Innovations and Organizations.** New York: Wiley-Interscience, 1973.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

APÊNDICE B – Carta de apresentação

APÊNDICE C – Empresas da amostra

APÊNDICE D – Modelo de equações estruturais do setor do comércio

APÊNDICE E – Modelo de equações estruturais do setor da indústria

APÊNDICE F – Modelo de equações estruturais do setor de serviços

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

O questionário a seguir visa a apoiar o desenvolvimento da tese de doutorado, cujo objetivo é investigar as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas.

A pesquisa da qual o (a) Sr. (a) está participando está organizada da seguinte forma:

BLOCO I: composto de questões que buscam identificar os principais elementos do modelo de gestão da empresa na qual o (a) Sr. (a) trabalha. Este bloco está subdividido em questões específicas relacionadas a tais elementos.

BLOCO II: contempla as assertivas que visam a relacionar o efeito das variáveis do ambiente externo - econômicas, tecnológicas, legais, sociais, clientes, fornecedores e concorrentes com os elementos do modelo de gestão da empresa (Bloco I).

BLOCO III: contém questões que visam a identificar os controles gerenciais adotados pela sua empresa.

BLOCO I – Elementos do Modelo de Gestão

Atribua uma nota entre 0 e 10 de forma a expressar o seu grau de concordância em relação às assertivas abaixo expostas.

Itens	0 -10
Organização	
As funções dos gestores (chefes, supervisores, gerentes e diretores) são claramente definidas	
A autoridade é delegada a cada gestor de forma que ele execute suas funções sem depender de aprovações de seus superiores	
As atividades de cada área da empresa são claramente delimitadas, de forma que não existam <i>áreas cinzentas</i>	
A autoridade e a responsabilidade atribuídas aos gestores são compatíveis com suas funções previamente estabelecidas	
O poder exercido pelas pessoas na empresa é predominantemente formal (praticamente não existe poder informal)	
O manual de procedimentos da empresa é sempre atualizado	
O organograma da empresa é amplamente divulgado a todos os colaboradores	
Processo Administrativo	
Planejamento	
O processo envolvendo a elaboração do planejamento estratégico é formal e possui etapas e cronograma claramente estabelecidos	
Todos os gestores são envolvidos em todas as fases da elaboração do planejamento estratégico	
As principais estratégias da empresa são divulgadas para todos os seus gestores	
O orçamento é elaborado de forma participativa, envolvendo tanto os gestores da alta direção quanto os gestores operacionais (gerentes e supervisores)	
Execução	
A execução das ações dos gestores é pautada no orçamento	
Os gestores têm plena autonomia para tomarem as decisões necessárias à <i>execução do orçamento</i> de suas áreas	
As decisões que afetam a empresa como um todo são tomadas após prévia consulta a todos os seus gestores	
Quando da execução do orçamento os gestores sempre privilegiam os objetivos centrais da empresa, mesmo que isto implique em “prejuízos” para as suas próprias áreas	
Os resultados previstos no orçamento são utilizados como parâmetro para a avaliação dos desempenhos dos gestores da empresa	
Controle	
Existe forte comprometimento dos gestores em monitorar e controlar os resultados alcançados em relação àqueles que foram planejados	

continua

continuação

Os gestores devem justificar aos seus superiores os desvios observados entre os resultados planejados e os alcançados	
A empresa realiza reuniões específicas com a participação dos gestores para avaliação dos resultados obtidos	
Tecnologia e Sistemas de Informação	
A empresa utiliza um sistema integrado de gestão ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) totalmente implementado	
O sistema de informações é flexível e permite aos gestores adaptarem os relatórios de acordo com as necessidades específicas de suas áreas	
A empresa possui sistema de simulação de resultados (<i>software</i>) para apoiar a escolha de alternativas de decisão durante a execução do orçamento	
A empresa utiliza <i>software</i> corporativo para elaborar o orçamento em lugar de planilhas eletrônicas	
Processo de Avaliação de Desempenho	
A empresa avalia formalmente o desempenho de seus gestores	
A empresa recompensa os gestores que alcançam ou superam suas metas	
A empresa aplica algum tipo de punição para os gestores que não alcançam suas metas (exemplo: estagnação no cargo, negativa de aumento salarial, demissão etc.)	
Os resultados obtidos sob responsabilidade de cada gestor são divulgados para os seus pares	
Características e habilidades dos Gestores	
Os gestores da empresa possuem curso de pós-graduação (MBA, especialização)	
A empresa incentiva e apóia a capacitação de seus funcionários, custeando total ou parcialmente a sua realização	
A empresa valoriza as ideias dos seus gestores	
A alta administração da empresa estimula explicitamente entre os seus gestores um relacionamento interpessoal agradável	

**BLOCO II – Impacto das variáveis do ambiente externo nos elementos
do modelo de gestão**

No quadro abaixo, atribua uma nota entre 0 e 10, que na sua percepção represente o grau de influência que cada variável do ambiente externo tem em cada elemento do modelo de gestão da empresa (organização, processo de planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas de informações, avaliação de desempenho, características e habilidades dos gestores).

Itens	0 - 10
Variáveis Econômicas – taxas de câmbio, de juros, de inflação, PIB etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades requeridas dos gestores	
Variáveis Tecnológicas – disponibilidade de tecnologia, grau de avanços em tecnologia, velocidade de renovação tecnológica etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na complexidade e flexibilidade da tecnologia e dos sistemas de informações	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades dos gestores	
Variáveis Legais – Complexidade e velocidade de alteração na legislação	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades requeridas dos gestores	

continua

continuação

Variáveis Sociais – nível educacional e cultural da população, disponibilidade de recursos humanos com capacitação técnica adequada etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades requeridas dos gestores	
Variável “Clientes” – Nível de exigência, porte, poder de barganha etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades dos gestores	
Variável “Fornecedores” – Porte, qualidade de atendimento, poder de barganha, qualidade do produto etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades requeridas dos gestores	
Variável “Concorrentes” – Grau de competição, postura em relação a preços, prazos etc.	
Na organização	
No processo de planejamento	
No processo de execução do planejamento	
No processo de controle da execução do planejamento	
Na tecnologia e sistemas de informação	
No processo de avaliação de desempenho dos gestores	
Nas características e habilidades requeridas dos gestores	

BLOCO III – Controles Gerenciais

Para cada quesito exposto no quadro a seguir, atribua uma nota entre 0 e 10 para evidenciar o grau de utilização de cada instrumento de controle gerencial (**exclusivamente** para fins **gerenciais**) no âmbito de sua empresa, considerando-se a escala abaixo informada.

Escala: 0 – não implementado

10 – implementado completamente

Itens	0 - 10
Métodos e sistemas de custeio	
O método de custeio por absorção	
O método de custeio variável (direto)	
O sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC)	
O sistema de custeio padrão para análise das variações entre o custo padrão e o real	
O sistema de custeio-meta (<i>target costing</i>)	
Indicadores de avaliação de desempenho	
Orçamento	
BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	
EVA (Valor Econômico Agregado)	
<i>Benchmarking</i> (comparação dos indicadores da empresa com os mesmos utilizados por outras empresas)	
ROI (taxa de retorno sobre o investimento)	
EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização)	
Índice de crescimento de receita líquida no período	
Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial	
Sistema de simulação de resultados para a tomada de decisões	
A filosofia <i>Kaizen</i>	
A filosofia <i>Just in time</i>	
Aplicação da teoria das restrições para a administração de gargalos na produção	
O conceito de preço de transferência entre áreas	
Utilização do conceito de margem de contribuição por fator limitativo da produção	

APÊNDICE B – Carta de Apresentação

Prezado (a) Senhor (a),

O Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP convida-o (a) a participar desta pesquisa que tem por objetivo investigar as relações entre as variáveis do ambiente externo, os elementos do modelo de gestão, os controles gerenciais e os desempenhos das empresas.

Esclarecemos que a pesquisa manterá sigilo sobre os seus participantes, empresas e respondentes e que, ao seu final, o trabalho estará disponível para sua apreciação, caso seja de seu interesse.

Também colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos, bem como para recebê-lo em nosso ambiente de pesquisa na Universidade.

A pesquisa está sendo orientada pelo Professor Dr. Reinaldo Guerreiro, que pode ser contatado pelo *e-mail* reiguerr@usp.br e pelo fone (11) 3091 5820, e desenvolvida pela Prof^a Ms. Luciane Reginato, que pode ser contatada pelos *e-mails* lucianereginato@usp.br ou luciregi@terra.com.br e pelo fone (11) 3091 5820.

Agradecemos imensamente a sua valiosa contribuição. Sem ela a realização desta pesquisa não será factível.

Para consolidar a sua prestigiada contribuição, por favor clique aqui para responder a pesquisa.

Atenciosamente,

Luciane Reginato

Doutorado em ciências contábeis

FEA/EAC/USP - Universidade de São Paulo

APÊNDICE C – Empresas da amostra

Empresa	
1	Abnote
2	Accor Hotels
3	Acument
4	Adami
5	Akzo Nobel
6	Aracruz
7	Agrale
8	Agrenco
9	Amaggi
10	Amil
11	Angeloni
12	Arcom
13	Armazem Paraíba
14	Arteb
15	Assim
16	Atento
17	AutoBan
18	Autometal
19	Bayer
20	Batavo
21	Basf
22	Benafer
23	Bic
24	Brasif
25	Braskem
26	Bretãs
27	Bunge
28	Caesb
29	Cagece
30	Cagepa
31	Camil
32	Carvalho
33	Casas pernambucanas
34	CEM
35	Cenibra
36	Central Nacional Unimed
37	Cesan
38	Cetesb
39	Cinemark

continua

continuação

40	Cinpal
41	Cisa
42	Clariant
43	Cobra
44	Codesp
45	Cognis
46	Comigo
47	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
48	Companhia de Engenharia de Tráfego CET
49	Companhia Municipal de Limpeza Urbana - Comlurb
50	Compesa
51	Conab
52	Concessionária da Rodovia Presidente Dutra S.A
53	Coral
54	Coop
55	Cooxupé
56	Copasa
57	Copesul
58	Corsan
59	CSU Cardsystem S.A
60	CTIS
61	Dacarto Benvic
62	Dataprev
63	Dasa
64	Dedic
65	Delga
66	Dersa
67	Deten
68	DHB Componentes
69	Diebold Procomp
70	Doce café
71	Dpaschoal
72	Drog. São Paulo
73	Droga raia
74	Drogasil
75	Dupont
76	Ecovias
77	Embasa
78	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT
79	Empresa Tejofran Saneamento Serviços Ltda
80	Eximbiz
81	Facchini

continua

continuação

82	Fasal
83	Fertilizantes Fosfatados S.A. - Fosfértil
84	Fertilizantes Heringer
85	Fertipar
86	FGV
87	Fleury Medicina e Saúde
88	Fluxo
89	Fras-le
90	G. Barbosa
91	GAM
92	Gates
93	Gazin
94	Giassi
95	Glencore
96	Golden Cross
97	GRSA
98	HCPA
99	Henkel
100	Hospital Albert Einstein
101	Hospital Beneficência Portuguesa
102	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
103	Hospital N.S.Conceição
104	Hospital Santa Catarina
105	Infraero
106	Instituto Presbiteriano Mackenzie
107	Integrada
108	Intermédica
109	Ipiranga Asfaltos S.A.
110	Ipiranga Petroquímica S.A.
111	Ipiranga Química S.A.
112	Innova
113	Irani
114	Itautec
115	Klabín
116	Koerich
117	Leo madeiras
118	Lojas Colombo
119	Lojas Renner
120	Magazine Luiza
121	Magnetti
122	Mahle
123	Makro
124	Marcopolo

continua

continuação

125	Martins
126	Máster
127	Maxion
128	Medial Saúde
129	Medidata
130	Melhoramentos
131	Milenia
132	Mili
133	Modelo
134	Monsanto Nordeste S.A.
135	M&C polímeros
136	Norske
137	Officer
138	Omint Serviços de Saúde Ltda.
139	Orbitall
140	Osec
141	Oxiten S.A. Indústria e Comércio
142	Pacheco
143	Pague menos
144	Panvel
145	Pão de açúcar
146	Penha
147	Pesa
148	Petroflex
149	Petroquímica Triunfo
150	Petroquímica União
151	Plascar
152	Ponto Frio
153	Prodesp
154	Produquímica
155	Profarma
156	PUC-PR
157	Puras do Brasil
158	Randon
159	Redecard
160	Refap – Alberto Pasqualini
161	Renault
162	Renner - Sayerlack
163	Repsol
164	Riachuelo
165	Rigesa
166	Ripasa

continua

continuação

167	Rodonorte
168	Sabesp
169	Sanasa - Campinas
170	Saneago
171	Sanepar
172	Santa Casa de São Paulo
173	Santher
174	Santos-Brasil
175	Saraiva
176	Semp Toshiba
177	Sendas
178	Serasa
179	Servimed
180	Serpro
181	Sifco
182	Sinoscar
183	Socic
184	Sonda
185	Sorana
186	South service
187	SPDM Associação Paulista para Desenvolvimento da Medicina
188	SPP Agaprint
189	SPVias
190	Sulamed
191	Suspensys
192	Suzano Petroquímica
193	Syngenta
194	Takata-Petri
195	Tambasa
196	Tecban
197	Terra
198	Tenneco
199	Ticket
200	Tintas coral
201	Tower automotive
202	Trombini
203	Trop
204	Ubea
205	Unicafé
206	Unimed Belém
207	Unimed Cuiabá
208	Unimed Fortaleza

continua

continuação

209	Unimed Nordeste RS
210	Unimed Porto Alegre
211	Unimed Vitória
212	Unipar
213	Universidade Estácio de Sá
214	Uol
215	Veracel
216	ViaOeste
217	Vipal
218	Visanet
219	Weg
220	Yamada
221	Zamboni
222	Zaraplast
223	Zona sul

APÊNDICE D – Modelo de equações estruturais do setor do comércio

APÊNDICE E – Modelo de equações estruturais do setor da Indústria

APÊNDICE F – Modelo de equações estruturais do setor de serviços