

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA AGRO INDUSTRIAL BELA VISTA LTDA.**

Suzy Emmanuely do Nascimento Alves<sup>1</sup>

Maria Teresa Pires Costa<sup>2</sup>

**Palavras-Chaves:** Estrutura Organizacional, Setores, Gerências.

### **RESUMO**

O presente projeto mostra como a Usina Agro Industrial Bela Vista LTDA, fabricante de Etanol e localizada no município de Taipu/RN, planejou e organizou toda a sua estrutura organizacional. Inicialmente, foi desenvolvido todo o referencial teórico relacionado à administração, sua história, funções, teorias e processos, juntamente com o histórico da Cana-de-açúcar. A pesquisa foi baseada na coleta de dados extraídos de informações coletadas na empresa, por meio de entrevistas com funcionários e empregadores. Apresenta-se também, dados sobre a estrutura física desta, seu sistema de responsabilidade, autoridade e comunicação. Revela-se ainda, como foi desenvolvido e divididos os setores da Usina, as gerências e a delegação das funções para os seus responsáveis. Concluindo, constata-se a realização desse projeto pela importância da temática pesquisada, já que a mesma revela-se como aspecto fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa e do município de Taipu/RN.

### **ABSTRACT**

The present project shows how the "Usina Agro Industrial Bela Vista LTDA", manufacturer of Etanol, located in the city of Taipu, State of Rio Grande do Norte/ Brazil, planned and organized its organizational structure. At first, it was analyzed all the theoretical referencial related to Administration; its history, functions, theories and process, together with the sugar cane history. The research was based on informations collected in the company, through interviews made with the employees and employers. The project presents datas about the company's physis structure, its responsibility sistem, authority and communication. It also displays how the company's sections were divided, its managementships and how the functions were delegated to its direct employees. In conclusion, this project was carried out doe its researched subject importance, since it emerges as a fundamental aspect to de survival and development of the Company itself and even of the City of Taipu.

**Key Words:** organizacional structure, sections, managementships

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN

<sup>2</sup> Docente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por área de estudo a Administração Geral e por tema específico de pesquisa a Estrutura Organizacional.

Para tanto, foi realizada investigação de campo na Usina Agro Industrial Bela Vista LTDA, localizada na cidade de Taipu/RN, no segundo semestre do ano de 2007.

O estudo identificou os fatores determinantes no processo de elaboração da Estruturação Organizacional da empresa que tem como objetivo desenvolver atividades agro-industriais, na fabricação de Aguardente (Etanol), a partir da matéria-prima cana-de-açúcar. Houve interesse por parte da pesquisadora em se aprofundar no que se refere à Estruturação Organizacional, como se pode ver nos resultados desse trabalho.

Em todas as épocas a informação apresentou-se como um instrumento importante para a sociedade, seja para a sua organização e funcionamento, ou para o aperfeiçoamento das suas instituições, exercício do poder, a conquista e ampliação de direitos. Na atualidade, diante das transformações econômicas, políticas e tecnológicas que experimentamos, a informação tornou-se uma ferramenta ainda mais poderosa e essencial, e isto se reflete na administração.

A forma como se estrutura uma organização, no âmbito mundial e brasileiro, é um procedimento fundamental na vida de uma empresa pública ou privada. Para tomar decisões, recuperar a informação e preservar a memória institucional é preciso estabelecer práticas que garantam a organização e preservação dos sistemas que compõem sua estrutura organizacional.

A emergência da sociedade da informação se associa a um conjunto de profundas transformações ocorridas desde as últimas décadas do século XX. Uma mudança fundamental no ambiente contemporâneo é o impacto da alta tecnologia como uma força dominante na vida das pessoas. Este impacto acelerou o ritmo de trabalho nas organizações tornando-se imprescindível à agilidade nos processos.

Na Agro industrial Bela Vista LTDA, seu proprietário implantou-a como empresa a partir de outubro do ano de 1999, onde teve como objetivo possibilitar a agilização nos negócios e a dinamização dos procedimentos

inerentes às diversas operações da Administração, suprimindo a necessidade do mercado.

No entanto, a empresa passou por uma situação de transição, pois com as recentes mudanças de mercado externo observou-se a necessidade de agilizar seu funcionamento para acompanhar o crescimento imposto pelo mesmo. É necessário se fazer uma adaptação da mesma, através da elaboração de um plano de gestão, para atenderem-se as novas demandas de mercado.

Esse novo momento tem que ser embasado pelo entendimento da estrutura organizacional da indústria. A estrutura organizacional de uma empresa é um instrumento essencial para o desenvolvimento e implementação do plano organizacional, deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecida sendo uma ferramenta básica para alcançar determinado propósito.

Diante dessa situação é que esta pesquisa inquietou-se com o seguinte problema: como foi estruturalmente organizada e a Agro Industrial Bela Vista LTDA?”.

Como objetivo geral descreveu-se a Estrutura Organizacional da Agro Industrial Bela Vista LTDA, passando por uma avaliação da estrutura física, descrevendo como foi organizado o sistema de responsabilidade avaliando como era organizado o sistema de autoridade, sistema de comunicação e a partir dos resultados, sugerir estratégias para melhorar a Estrutura Organizacional da Agro Industrial Bela Vista LTDA.

A empresa Agro Industrial Bela vista LTDA foi fundada no dia 15 outubro do ano de 2000, com o propósito de desenvolver atividades Agro-industriais, fabricação de Aguardente, a partir da matéria-prima cana-de-açúcar.

Além de ter como propósito beneficiar a cana-de-açúcar tem também como objetivo beneficiar diretamente a população e o município de Taipu. Uma vez que seus proprietários Antônio Soares da Rocha e Tereza Alves da Rocha são moradores da mesma, para a sociedade em geral a Agro Industrial Bela Vista LTDA, é uma empresa que vem cada vez em expansão no mercado. Cabe frisar que com a expansão a indústria será beneficiada pelos seus empregados e seus empregadores na medida em que a mesma

aumentará seu capital social e a capacidade de produção se estenderá cada vez mais para seu maior e melhor reconhecimento no mercado.

A empresa é composta por dois (02) sócios ambos são cônjuges desde sua primeira formação, hoje possui um quadro funcional de noventa e quatro (94) funcionários diretos, onde são distribuídos: cinco (05) no escritório e oitenta e nove são distribuídos em funções dentro da usina; no período de safra é de setembro a março o quadro funcional da empresa chega a superar quase quatro (04) vezes mais, fica na base de quatrocentos e vinte (420) funcionários, a maior parte de funcionários contratados indiretamente que são entre trezentos e sessenta (360) pessoas no corte do canavial e quarenta (40) entre motorista, operadores de usina e de máquina carregadeiras, tratorista e na parte administrativa fica dezesseis (16) pessoas, entre eles apontadores, funcionários do escritório e na balança.

## **2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS**

Segundo Chiavenato (2000, p.247): “Estrutura é o conjunto de elementos relativamente estáveis que se relacionam no tempo e no espaço para formar uma totalidade. Em administração, a estrutura corresponde à maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas”.

A estrutura pode ser apresentada considerando, as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionada com o espaço e equipamento que lhe são pertinentes, referindo-se a palavra estrutura.

Todavia, para a função de O&M, a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. e as relações entre superiores e subordinados.

A estrutura organizacional de uma empresa é um instrumento essencial para o desenvolvimento e implementação do plano organizacional, deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecida sendo uma ferramenta básica para alcançar determinado propósito.

“Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”, (OLIVEIRA, 2004, p.82).

Quando na estrutura organizacional há mudanças planejadas de forma adequada propicia meios eficazes para melhorar o desempenho empresarial.

Segundo Heredia (2002, p.165), “A estrutura organizacional é o agrupamento das atividades necessárias para realizar os objetivos da empresa, através da disposição de seus recursos humanos numa ordem hierárquica e funcional lógica e em sintonia com seus sistemas administrativos”.

O ato fundamental em administração é a criação da estrutura organizacional que servirá de base para a aplicação das diversas técnicas administrativas.

“A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes na organização” (CURY, 2000, p.217).

Estrutura de uma empresa não se restringe apenas às diversas unidades que a compõem, mas também aos funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinadas.

“Organização é o processo administrativo que visa estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado”, (SILVA, 1997, p.37).

Na prática, pode-se definir organização com uma correlação de deveres ou funções para consecução de objetivos específicos.

Faces de uma organização: formal e informal: para Chiavenato (2000, p.53), organização formal comporta como características básicas, a saber: racionalismo, amplitude administrativa, especialização, hierarquia, divisão do trabalho.

A organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos: linear, funcional e linha-Staff.

Geralmente a organização formal é caracterizada pelo organograma e pelos manuais da organização.

Estabelecida a composição por órgãos, departamentos, seções, setores, divisões, cargos (gerentes, diretores, supervisores, funcionários, operários etc.), objetivos, tecnologias.

Organização informal – não é visível nas empresas, mas ninguém pode negar a sua existência.

Caracteriza-se por grupos informais. Atitudes e comportamentos, normas de trabalho, padrões de liderança.

## 2.1 Tipos de Organização:

De acordo com Chiavenato (2000), os tipos de organização podem ser classificados como:

Do tipo linear, quando é composta por características a seguir:

Autoridade ou única e absoluta do superior sobre seus subordinados, decorrente do princípio da unidade de comando.

Cada subordinado reporta-se única e exclusivamente ao seu superior;

- Linhas formais de comunicação – as comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são feitas unicamente através de linhas existentes no organograma;
- Centralização das decisões – há uma autoridade máxima que centraliza as decisões e controla a organização;
- Aspecto piramidal – À medida que sobe na escala hierárquica, mais predomina a generalização e a visão global da organização, e nos níveis hierárquicos mais baixos, predomina a especialização e delimitação das responsabilidades;
- Vantagens da organização linear – Estrutura simples e fácil à compreensão, clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e uma notável precisão de jurisdição, nenhum órgão ou cargo intervém em área alheia, as opções de comunicação e de relações formais são mínimas e, portanto, restritas, simples e elementares. Facilidade de implantação é estável, é indicada para pequenas empresas.

- Desvantagens da organização linear - Estabilidade e constância das relações formais, não respondem as mudanças rápidas e constantes da sociedade moderna, podem levar a rigidez e inflexibilidade da organização linear, baseia-se no comando único e direto, pode tornar-se autocrática, exagero a função de chefia e de comando, a unidade de comando torna o chefe um generalista, ênfase na chefia, as comunicações tornando-se demoradas e assim sujeitas a intermediários e a distorções.

Do tipo funcional quando segue características tais:

- Autoridade dividida – sendo relativa e baseada na especialização. É uma autoridade dotada de conhecimento;
  - Linhas diretas de comunicação buscando rapidez;
  - Descentralização das decisões, não há hierarquia;
  - Ênfase na especialização de todos os órgãos e cargos.
- Vantagem da organização funcional - condiciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização, permite a melhor supervisão técnica possível com especialização em todos os níveis, desenvolve comunicações diretas, sem intermediações, mais rápidas, permite contatos diretos, separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução, há uma especialização do planejamento e do controle.
- Desvantagens da organização funcional e limitações - São inúmeras, por exemplo, diluição e conseqüente perda de autoridade, resistência dos subalternos à cooperação, difícil aplicação, requerendo grande habilidade por parte da gerencia, dificuldade para apurar responsabilidades, custo inicial mais elevado, apresenta tendência para diminuir a rapidez da ação, tendência à tensão e conflitos, confusão quanto aos objetivos.

**c) Do tipo linha-staff.**

É o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, é o tipo mais usado nas empresas.

É o mais usado nas empresas.

Segue as características:

Relacionamento com os objetivos da organização, função da estrutura linear predominando a funcional, coexistência entre linhas formais de comunicação com linhas diretas de comunicação, separação entre órgãos operacionais executivos e assessores, hierarquia x especialização.

Vantagens da organização linha-staff-Flexibilidade e facilidade de comando, perante a participação de especialistas em qualquer ponto de linha hierárquica, permitem confiar às normas e determinações, limita a responsabilidade das chefias.

Limitações: possibilidade de conflito entre o staff e chefe de linha, os técnicos procuram agradar aos executivos, retarda o processo decisório, requer hábil coordenação das orientações ou sugestões emanados do staff, reduz o espírito de iniciativa dos chefes (ROCHA, 1983, p.127).

## 2.2 Componentes da estrutura organizacional

No século XVIII a Europa, que vivia ainda em sistemas feudais, começou a se transformar com a introdução das novas máquinas, era a Revolução Industrial. Começou-se então a organizar o trabalho em funções, totalmente diferente do modelo artesanal. Cada trabalhador tinha sua função nos postos de trabalho.

Com o aparecimento da tecnologia industrial tornou-se necessário à organização da produção em processos. Como consequência disso foi desenvolvida a estrutura organizacional. Os grupos produziam que eram compostos por trabalhadores com suas tarefas, e outros grupos apoiavam os que produziam, com pessoas realizando tarefas administrativas.

Para Oliveira (2004, p.83), a organização da empresa “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. Para a organização se concretizar é

necessário que a estrutura organizacional seja desenvolvida, pois ela é instrumento básico para esta concretização.

### 2.3 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2004, p.88), estrutura organizacional “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. Ela compreende diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura organizacional é um meio bem eficaz pelo qual as empresas desempenham melhores seus sistemas empresariais. Quando bem estabelecida, ela propicia alguns aspectos para a organização, como: identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, organização das funções e responsabilidades, informações, recursos e *feedback* aos executivos e funcionários, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

Qualquer organização possui dois tipos de estruturas: a formal e a informal. A estrutura formal é aquela planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma. Ela enfatiza posições, em termos de autoridades e responsabilidades. A estrutura informal de uma organização é aquela onde surge à rede de relações sociais e pessoais. É onde há a interação social das pessoas, onde se desenvolvem espontaneamente essas relações.

Para delinear ou adaptar uma estrutura organizacional é necessário se voltar para alguns objetivos, como: identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas; organizar funções e responsabilidades a pessoas ou grupos; e proporcionar aos executivos e funcionários informação e recursos necessários para trabalhar de maneira eficaz dando *feedback* do seu desempenho, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e metas empresariais e motivação para desempenhar as tarefas com eficiência.

Drucker apud (CURY, 2005, p.28), apresenta um modelo de estudo da estrutura envolvendo três variáveis:

1. **Análise das atividades:** Pretende definir o trabalho que deve ser feito, os tipos de trabalho que podem ser reunidos e a importância de cada atividade na estrutura.
2. **Análise das decisões:** Mostra a estrutura de alta administração que a organização necessita e a autoridade e responsabilidade que os diferentes níveis de gerência operacional devem ter.
3. **Análise das relações:** Deve ser analisada, primeiramente, a contribuição que cada atividade deve dar à unidade maior a qual faz parte, isto é, as relações de baixo para cima. Também devem ser analisadas as atividades que tem contribuições entre gerentes, ou seja, as relações laterais.

Para se desenvolver uma estrutura organizacional é necessário considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência. (VASCONCELLOS, 1972, apud OLIVEIRA, 2004, p.100).

Os componentes da estrutura organizacional são os sistemas de responsabilidades, de autoridades e de comunicações.

No sistema de responsabilidades é onde um subordinado assume uma determinada obrigação e por fim deve prestar contas a quem lhe atribuiu a responsabilidade.

No sistema de autoridade é onde se define o direito para fazer alguma coisa. Existem dois tipos de autoridade: a formal e a informal.

A autoridade formal é aquela representada na estrutura hierárquica da empresa, já a informal é aquela “adquirida” por meio da interação pessoal na empresa.

O sistema de comunicações é por onde as informações fluem e permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. Neste sistema deve-se ver se a estrutura atual atende às necessidades de comunicação da organização.

O sistema de comunicações possui alguns aspectos básicos. Segundo Oliveira (2004, p.111), são os seguintes:

- a) **Esquemas de Comunicação:** São definidos em dois tipos, o formal e o informal. O formal é aquele onde a corrente de comando segue numa escala hierárquica, por isso é planejado e controlado. Já o informal é espontâneo na organização, surge em através das necessidades dos seus membros.

- b) Fluxos de Comunicação: São realizados através dos fluxos horizontal, diagonal e vertical. O horizontal é realizado entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico. O diagonal é realizado em níveis e unidades organizacionais diferentes. E o vertical é realizado na mesma área de atuação, só que em níveis diferentes.
- c) Custo da Comunicação: Neste aspecto deve ser estudado o que é mais custoso para a empresa no processo das comunicações entre as pessoas.
- d) Subsistemas de Procedimentos: Neste aspecto é considerado o resultado da definição dos métodos utilizados nas atividades e de suas seqüências, dependências e tramitações.

Os condicionantes da estrutura organizacional são os fatores: humano; ambiente externo; sistema de objetivos, estratégias e políticas; e tecnologia.

No fator humano levam-se em consideração os conhecimentos e comportamentos das pessoas que terão de desempenhar as funções. O coeficiente humano que pondera a qualidade da estrutura organizacional resulta do valor das pessoas, do conhecimento delas sobre a estrutura e da motivação para fazê-la funcionar da melhor forma.

No fator ambiente externo deve ser considerada a relação que a organização tem com o seu ambiente externo.

O fator sistema de objetivos, estratégias e políticas influenciam na previsibilidade da organização. Quando estão bem definidos e claros sabe-se o que esperar.

O fator tecnologia engloba os conhecimentos que são utilizados na operacionalização das atividades para alcançar os objetivos.

Existem três níveis de influência na estrutura organizacional: o estratégico, o tático e o operacional.

No nível estratégico considera-se a estrutura organizacional de toda a empresa e sua melhor relação com o ambiente. No tático considera-se determinada área homogênea da estrutura organizacional da empresa. Já no nível operacional considera-se uma parte bem específica da estrutura. É neste nível onde se criam condições para a realização adequada dos trabalhos diários da organização.

Os níveis de abrangência da estrutura organizacional são os da empresa, da Unidade Estratégica de Negócios e o de corporação.

No nível de abrangência da empresa, considera-se a organização como um todo, independentemente se atua em vários segmentos. No da Unidade Estratégica de Negócios, analisa-se a unidade em si, considerando-a como um sistema. No nível de Corporação analisa-se a congregação de todas as unidades de negócios.

Ao fazer a implantação da estrutura organizacional devem-se considerar três aspectos: a mudança na estrutura organizacional, o processo de implantação e as resistências que podem ocorrer.

Ao iniciar o processo de mudança da estrutura organizacional devem ser levados em consideração alguns aspectos, como: a certeza de que a adequação da estrutura depende da atual; a importância do fator humano; o sucesso da mudança não só depende da qualidade técnica da nova estrutura; é necessário antecipar forças restritivas e propulsoras que possam influenciar no processo; planejar a mudança para evitar possíveis problemas na efetivação; antes da mudança, verificar se não há uma alternativa mais adequada; ressaltar a importância do processo participativo; e antes da mudança, analisar o que será mudado e o que deverá ser considerado.

No processo de implantação da estrutura é necessário ressaltar a importância da participação de todos. Para Oliveira (2004), é necessário seguir alguns passos para implantar efetivamente a estrutura:

- Análise e aprovação pela diretoria da organização;
- Análise e aprovação pelos responsáveis das várias unidades organizacionais;
- Implantação efetiva; e
- Acompanhamento e avaliação do processo.

Para evitar as resistências que podem ocorrer na implantação da estrutura é necessário que a estrutura seja elaborada em cooperação com os seus principais responsáveis e antes de implantá-la deve-se elaborar um texto para apreciação de todos.

Na avaliação da estrutura organizacional deve-se fazer um levantamento para determinar o desempenho da empresa quanto aos resultados apresentados, aos problemas evidenciados e ao nível de satisfação

dos funcionários e executivos. Através de um levantamento e análise da estrutura atual, estabelecendo-se alternativas da estrutura para a organização e delineando a estrutura ideal, verifica-se o que ela tem de pontos fortes e fracos. Existem três etapas de avaliação da estrutura organizacional: levantamento, análise e avaliação.

No levantamento são identificados os problemas que os usuários evidenciaram através de uma entrevista.

Na análise, os dados levantados são analisados, é feita uma interligação destes dados para verificar a veracidade estabelecendo padrões e critérios de avaliação e por fim cada dado é identificado sobre seu efeito na estrutura organizacional.

Na avaliação estabelece-se a situação de todos os componentes da estrutura organizacional e verificam-se o envolvimento de todos os condicionantes na estrutura, o nível de influência dos níveis no delineamento da estrutura e o nível de abrangência da abordagem da estrutura em todos os níveis.

Em uma estruturação na empresa existirá sempre uma autoridade, responsabilidade e comunicação. Havendo conciliação e harmonia, adequar-se-á o perfil do estabelecimento toda sinergia propícia para um ambiente funcionar um clima de bem estar total.

Para Silva (1997, p.51), “autoridade é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer e responsabilidade é a obrigação de fazer e prestar contas do que foi feito”.

Assim, pode-se afirmar que:

- Responsabilidade: Com a quantidade de responsabilidade pela qual o subordinado terá de prestar contas determina-se a quantidade de autoridade delegada.
- Autoridade: É o direito de fazer alguma coisa, tomar decisões, dar ordens e requerer obediência.
- Comunicação: Rede por onde fluem as informações para facilitar de forma integrada todo o funcionamento da empresa. Um aspecto

importante é que as boas comunicações é que levam as ações benéficas.

Segundo Stephen P. Robbins (2003):

“A comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim, se não houver nenhuma transmissão de informações ou idéias, a comunicação não acontecerá”.

Para a comunicação ter êxito, o significado deve ser entendido. A comunicação não se limita meramente à fala. Memorando, quando lidos e compreendidos, constituem uma forma de comunicação, este é apenas um exemplo deles, o mesmo acontecem com e-mails, boletins e apresentações visuais. E a comunicação também abrange mensagens e símbolos não verbais.

## 2.4 Centralização e Descentralização

Segundo Chiavenato (2000), Centralização - Significa a concentração do processo decisório na cúpula da organização. A centralização enfatiza as relações escalares, ou seja, cadeia de comando. Significa que a autoridade para tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização. A organização é desenhada dentro da idéia de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos outros indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma.

E a descentralização faz com que as decisões sejam a dispersão do processo decisório para a base da organização.

Existe um sistema eclético Segundo Harry Miller (1982, p.292), onde na prática, não existe comumente nem centralização nem descentralização absoluta. Na verdade, a melhor forma de administração de material é a que resulta conjugação das duas modalidades, adaptadas às necessidades e condições específicas de cada caso, reveladas através de um estudo ou análise acurada.

## 2.5 Formalização

Segundo Stephen Robbins (2003, p.177):

Formalização diz respeito ao grau em que os cargos são padronizados na organização. Um cargo altamente formalizado dá a seu ocupante pouquíssimo arbítrio sobre o que, quando e como é feito. É sempre possível esperar que os funcionários controlem os mesmos insumos exatamente do mesmo modo, resultando em uma produção consistente e uniforme.

Existem descrições de cargos explícitos, uma série de regras organizacionais e procedimentos claramente definidos, abrangendo processos de trabalho em organizações dotadas de extrema formalização. Onde a formalização é baixa, os comportamentos de trabalho são relativamente não programados e os funcionários dispõem de muita liberdade para exercer seu arbítrio no trabalho.

Como o arbítrio de um indivíduo no trabalho é inversamente proporcional à quantidade de comportamento que é pré-programada pela organização, quanto maior a padronização, menor a contribuição do funcionário sobre como seu trabalho será realizado. A padronização não eliminará somente a possibilidade de que os trabalhadores se envolvam em comportamentos alternativos, como também a necessidade de considerarem outras opções.

## 2.6 Departamentalização

Segundo Chiavenato (2000), com o propósito de responder às exigências internas e externas, a organização pode desenvolver especialização proporcionando assim maior número de níveis hierárquicos ou proporcionar maior número de departamentalização.

A departamentalização constitui a combinação adequada das atividades necessárias à organização em departamentos específicos:

Funcional - São agrupamentos por atividade ou funções principais. Divisão do trabalho interna por especialidade. Seria uma Auto-orientação, introversão.

Produtos ou Serviços - Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. Divisão de trabalho por linhas de produtos/serviços. Onde a ênfase é nos produtos e serviços. Orientação voltada para os resultados.

Geográfica ou Territorial - Reflete agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. A ênfase se dá na cobertura geográfica. Há orientação para o mercado. Extroversão.

Clientela - Existe agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Orientação extroversiva mais voltada para o cliente do que para si mesma. A ênfase é para o cliente.

Processo - Feitos agrupamentos por fases da operação, produto ou processo. Ênfase na utilização da tecnologia com o enfoque introversivo.

Projetos - Requer estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstâncias do projeto. Com alto grau de coordenação entre órgãos para cada projeto. O agrupamento neste tipo é em função de saídas ou resultados quanto a um ou mais projetos.

## 2.7 Administração por Objetivo

Segundo Chiavenato (2000), é uma técnica administrativa que enfatiza os objetivos, finalidades e resultados em vez do processo administrativo. É questionado o porquê ou para quê administrar. Existem alternativas estratégicas e uma análise ambiental, para um levantamento das condições externas do ambiente que rodeia a organização e até que lhe impõe desafios e oportunidades que precisam ser enfrentadas e, ou, aproveitadas.

Tendo também uma análise interna para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos, para uma possível correção. Há uma classificação de objetivos:

Segundo Kotler, (2000, p.35).

Estratégicos - São Objetivos globais e amplos, em longo prazo e relacionados à organização como uma totalidade

Plano Estratégico - É o processo de desenvolvimento de uma estratégia formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo prazo.

Operacionais - São objetivos específicos e imediatos, a curto prazo e relacionados com determinadas tarefas ou operações.

Táticos - São objetivos departamentais e intermediários, a médio prazo, geralmente um ano e relacionados com cada um dos departamentos da organização.

## 2.8 A ferramenta Benchmarking

“Benchmarking é à busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. (CAMP,1998, p.10).

O Benchmarking é visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante à coleta e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa. Ele obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria. É uma técnica de aprender com os outros.

“O benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com finalidade de melhoria organizacional”. (SPENDOLINI, 1993, p.10).

É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado. Ele exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

A idéia por trás do benchmarking é de que ninguém é melhor em tudo. Então, “copiar” modelos de outras empresas significa “economizar” tempo e trabalho.

Tipos de benchmarking:

Interno - É a comparação entre práticas utilizadas em operações semelhantes dentro de uma mesma empresa.

Competitivo - É a medição das funções, processos, atividades, produtos ou serviços da empresa em relação aos dos seus concorrentes.

Funcional - Está focado na excelência de um processo executado por empresas líderes não-concorrentes de mercado que sejam diretamente comparáveis aos seus próprios processos.

Para colher os dados, são preciso de ética quando visitar as empresas.

## 2.9 Administração de Serviços

“Administração de Serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. (ALBRECHT, 2000, p.21).

Administração de serviço nada mais é que uma estratégia bem-concebida para o serviço é ter pessoal de linha de frente orientado ao cliente com sistemas voltados para esses clientes. É ter atitudes de fazer o que é preciso, recuperar habitualmente os erros inevitáveis, compreender que o serviço existe tanto dentro quanto fora da empresa, preocupar-se com os funcionários tanto quanto acontece com os clientes. Satisfazer o desempenho dos serviços é ter uma excelência no serviço.

Excelência de serviço: Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes. (ALBRECHT, 2000, p. 13).

O serviço é um fator competitivo, a qualidade de serviço converte-se em lucro, o desenvolvimento de inovações e fluxo de informações geram sucesso para a empresa.

## 3 METODOLOGIA

Quanto aos fins para essa pesquisa foi utilizado o método de pesquisa exploratório-descritiva.

Exploratória objetiva entender um caso a partir dos estudos realizados e Descritiva porque será descritas as características da população e da coleta dos dados.

Quanto aos meios também envolveu pesquisa, Bibliográfica: a partir da existência de material publicado sobre o assunto abordado e Documental: elaborada a partir de material que não receberá tratamentos analíticos, constituídos de documentos internos da Instituição em foco.

Em relação ao universo de pesquisa, Segundo Andrade (2003, p.144), o universo da pesquisa “é constituído por todos os elementos de uma classe”.

A presente pesquisa possui um universo de um indivíduo que é o proprietário e fundador da Agro Industrial Bela Vista LTDA, por esse motivo não haverá amostragem, pois será utilizado um censo.

Houve a coleta de dados que primeiramente foi feita uma análise da atual situação da organização através de observação direta e das fotografias feitas pela pesquisadora.

Em seguida foi elaborado um roteiro de entrevista estruturado. Este instrumento foi aplicado com o proprietário e seus funcionários, pela pesquisadora.

Por fim foram selecionados os livros e documentos próprios da Usina Agro Industrial Bela Vista LTDA, para o desenvolvimento da pesquisa, através do fichamento. Onde a partir do tratamento de dados foram submetidos à análise qualitativa e interpretação da autora após consolidada a coleta.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 DADOS REFERENTES A ESTRUTURA FÍSICA DA AGRO INDUSTRIAL BELA VISTA LTDA**

Em relação às instalações físicas da Empresa, possui seu próprio prédio construído e equipado especialmente com a finalidade para funcionamento do parque industrial e suas edificações compostas de:

Galpões montados com estruturas de ferro: colunas de sustentações em estrutura metálica, sem paredes laterais, medindo o pé direito (seis vírgula oitenta e cinco metros) 6,85 mts.

Cobertura em estrutura metálica, telhado de alumínio, fixado sobre armações de ferro.

Piso em cimento grosso sem revestimento, inclinação para galerias e esgotos.

Além disso, possui em seu cronograma um projeto de elaboração de renovação da sua estruturação a cada período (de setembro a março), onde contrata o terceiro setor.

Em relação a seu compartimento o parque industrial subdivide-se em:

Recepção da Cana: compreendida de recepção de cana, desde a entrada da matéria prima no portão principal de entrada do parque industrial, chegando logo em seguida na balança rodoviária para pesagem da matéria-prima a cana-de-açúcar, que em seguida é levada para a sessão da ponte rolante para acontecer o descarregamento do transporte e lá é estocado.

Moagem: neste setor a matéria-prima, será levada do estoque ate a mesa alimentadora, que esta processará a alimentação da esteira transportadora de cana para as moendas, passando antes pelo processo de esmagamento, em dois estágios de preparação da cana, para logo em seguida ser prensado pelas moendas. Neste processo iremos obter o caldo que irá alimentar a fermentação.

Fermentação: esta sessão é composta de dez (10) reservatórios (dornas), com capacidade de setenta metros cúbicos (70m<sup>3</sup>) cada, que servirá para acumular todo caldo vindo das moendas, ficando nestas dornas até estarem fermentadas, no ponto de turbinar (processo de separação fermento do vinho), dois (2) volantes para depósito do vinho já turbinado.

Destilaria: setor responsável pelo processo final da produção industrial.

Reservatório de Água: tanque reservatório de toda água a ser utilizada pela industria.

Torre de Resfriamento de Água: destinado ao resfriamento de água já utilizada no resfriamento da aguardente mais em condições de reutilizar.

Caldeira: responsável pela energia para acionamento dos equipamentos de todo parque industrial, como também fornece vapor para os aparelhos de destilação. Ela foi adquirida no ano de 1998 no período da construção da usina, na qual seus proprietários optaram para compra de uma já usada, da marca Bob-Cack Wilcax fabricada no ano de 1952, com uma superfície de aquecimento de 500m<sup>2</sup>, com uma capacidade de produção de 9000 kg/hs de categoria do tipo “B”.

Casa de Força: responsável pela transformação de vapor em energia que servirá para o acionamento de todos equipamentos da indústria.

Instalações Sanitárias para Funcionários: Composta de bacia sanitária, chuveiros e lavatórios, para a higiene pessoal dos funcionários.

Oficina Mecânica: localizada dentro da própria usina, para manutenção de sua frota de carros e máquinas.

Refeitório: prédio construído anexo ao almoxarifado instalados com mesas, assentos e uma estufa para aquecimento da comida.

Almoxarifado: anexo ao refeitório instalados com prateleiras, destinado ao armazenamento de peças e acessórios da indústria e campo. Em caso de acontecer alguma quebra de máquinas ou carros ter peças ou acessórios disponíveis, que venham a ser indispensáveis para o funcionamento das mesmas

Escritório Administrativo: anexo ao refeitório e almoxarifado. Onde é feito planejamentos, negociações com fornecedores e compradores e pagamentos dos funcionários que é feito dentro da própria empresa.

Depósito para Produtos Tóxicos: destinados a guardar produtos corrosivos do tipo ácido sulfúrico e soda-cústica. É uma forma de preocupação que a empresa tem com a segurança de seus funcionários e até mesmo com a própria empresa e seus visitantes, para não haver nenhum tipo de intoxicação ou qualquer outro tipo de acidente dentro da empresa.

Esgoto Sanitário: onde transporta e recebe todos os dejetos industrial, logo será aproveitado na irrigação da agricultura da cana-de-açúcar. Na qual é essencial dentro da usina e dentro de qualquer organização para o saneamento e a não poluição do meio ambiente.

Armazenamento/Estoque: composto por três (03) reservatórios com capacidade total de três milhões setecentos e cinquenta mil (3.750.000) litros,

distribuído da seguinte forma: dois (02) com capacidade de um milhão e duzentos mil (1.200.000) litros, sendo locado no parque industrial, e outro instalado no terreno de propriedade do sócio gerente, com uma distância de mais ou menos mil e quinhentos (1.500) metros, também destinados para armazenar Aguardente.

Balança Rodoviária: Composto de cana de balanço, anexo do escritório administrativo, plataforma de concreto armado medindo 21,00 (vinte e um) metros de comprimento e 3,00 (três) metros de largura.

Cabe frisar ainda que a Usina possui também reservatórios para acondicionamento de Vinhaça (resíduo industrial resultante do processo de destilação alcoólica), construídos em local adequadamente condicionado para armazenar todo o produto, onde pode ficar no tempo médio de noventa dias (90), até ser transportado para a aplicação na fertirrigação da lavoura da cana-de-açúcar, como também no consumo animal.

Apesar de toda essa estrutura sabe-se que é preciso de cada vez mais de melhoria, pois a empresa ainda não tem em sua estrutura um laboratório de controle próprio, não possui a ISO 2000 e 2001, para maior confiabilidade de seus compradores.

Em período de sazonalidade é necessário fazer o apontamento (renovação de equipamentos) dos equipamentos tais como: a manela, mesa, moenda e esteira do bagaço.

A empresa ainda possui em sua estrutura de apoio para a produção do álcool um sistema de transporte que são de cinco carros Julieta (nome dado a carros de grande porte que transporta a cana-de-açúcar até a usina).

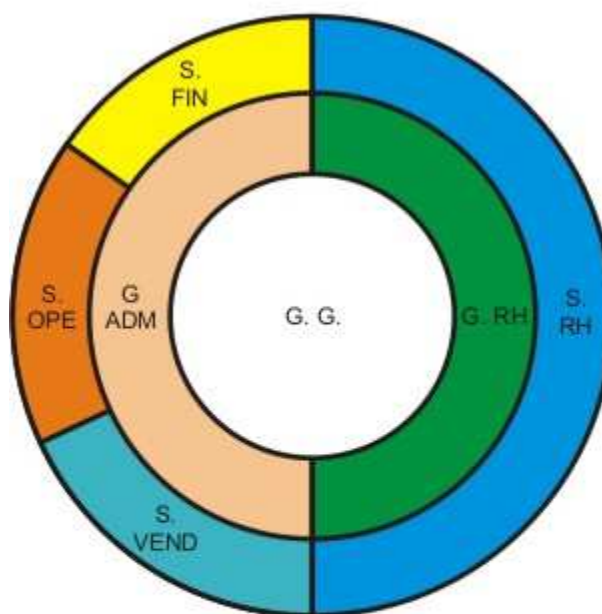
#### 4.2 DADOS REFERENTES AO SISTEMA DE RESPONSABILIDADE DA AGRO INDUSTRIAL BELA VISTA LTDA

A Agro Industrial Bela Vista LTDA, não possui em seu quadro Operacional um organograma Oficial.

Entretanto tendo em vista a necessidade de acrescentar-me um Organograma que possa demonstrar seus Departamentos divididos e subdivididos, o mesmo foi elaborado pela pesquisadora. Nesse sentido

apresenta-se que um organograma que indica de forma clara e objetiva todos os setores da empresa.

## ORGANOGRAMA



### LEGENDA

G.G. - Gerência Geral  
 G. ADM - Gerência Administrativa  
 G. RH - Gerência de Recursos Humanos  
 S. FIN - Setor Financeiro  
 S. OP - Setor Operacional  
 S. VEND - Setor de Vendas  
 S. RH - Setor de Recursos Humanos

Figura 1: Organograma

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007.

Como foi visto no organograma existem quatro setores, o Setor Financeiro, o Operacional, o Setor de Vendas e o de Recursos Humanos.

O Setor Financeiro que é responsável por toda as finanças da Usina, concentra toda a responsabilidade de compras, pagamento de fornecedores e funcionários.

O Setor Operacional tem como responsabilidade toda à parte de funcionamento das máquinas, carros, limpeza da Usina, e pelo apontamento que é uma forma de renovação de equipamentos feita periodicamente, pela oficina mecânica que é localizada na própria usina, ou seja o Setor Operacional

responde por toda a parte de funcionamento da empresa para se ter todo um controle de fabricação até o armazenamento da Aguardente.

No Setor de Vendas é realizada toda a venda da empresa, para seu único cliente o Engarrafamento Pitu LTDA, ou seja, a Agro Industrial Bela Vista LTDA representa cerca de 15% produção do Engarrafamento Pitu LTDA.

No Setor de Recursos Humanos concentra-se toda à parte de contratação de Funcionários que é feita periodicamente no período de Safra da empresa que vai de setembro a março do ano consecutivo. Também é responsabilidade do Setor a demissão dos Funcionários no período de entressafra, férias dos funcionários, assinatura de carteira de trabalho, tempo de serviço para aposentadoria e relações com seus funcionários.

#### 4.3 DADOS REFERENTES AO SISTEMA DE AUTORIDADE DA AGRO INDUSTRIAL BELA VISTA LTDA

Em relação ao Sistema de Autoridade da Agro Industrial Bela Vista LTDA, os seus departamentos são divididos entre três gerentes, que entre si relacionam-se cada um em duas ou mais funções tais como:

Gerência Geral: Antônio Soares da Rocha é o sócio gerente da empresa, onde tem a função de organizar, coordenar e avaliar todas os setores e áreas gerencias dentro da empresa, e nessa gerencia que todas as outras são submetidas.

Gerência Administrativa: Altair Soares da Rocha, nessa gerência é onde é toda a parte administrativa da empresa, tais como organizar recursos para o atingimento dos objetivos, planejamento, ou seja, executam todo os serviços de escritório dando auxilio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e vendas.

Gerência de Recursos Humanos: João Evangelista de Andrade, responsável por toda à parte de Recursos Humanos onde envolve toda a relação entre empresa e empregado, responsável pela folha de pagamento de funcionários, relacionamento com funcionários, férias, licença, atestado de doença, dando suporte também nas áreas operacionais, financeiras e de vendas, ou seja, em linhas gerais é onde envolve toda a parte de relações humanas da empresa.

Setor Financeiro: Neste setor o sócio-gerente é quem toma as decisões finais, sobre o capital da empresa e sobre toda a área operacional, financeira e de vendas, onde toda e qualquer tomada de decisão passa por este setor.

Setor de Recursos Humanos: Todo o setor da auxilio as gerências e setores, pois neste setor envolve toda a relação entre empresa, funcionários, vendas e clientes.

Setor Operacional: Considera-se um dos mais importantes da empresa, aqui é onde dar suporte a toda a área de máquinas, veículos, manutenção de máquinas, veículos e dornas para o armazenamento de Aguardente.

Setor de Vendas: Toda a Aguardente fabricada pela da Agro Industrial Bela Vista LTDA, é vendida ao Engarrafamento Pitu LTDA, depois da venda, passa pelo setor administrativo para avaliação para a finalização da venda.

#### 4.4 DADOS REFERENTES AO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA AGRO INDUSTRIAL BELA VISTA LTDA

No que se refere à Comunicação a empresa usa uma maneira simples e objetiva de se comunicar com seus funcionários, isso é feito através de reuniões, avisos através de folder e também por via oral, dentro do próprio estabelecimento de trabalho.

No Setor de Vendas, a usina fornece apenas para um consumidor, engarrafamento Pitu Ltda que é cerca de 15% do total da distribuição. A empresa não usa nenhuma propaganda como: em rádio ou televisão.

No setor financeiro os problemas e as soluções são resolvidas entres seus próprios gestores ou através um contador que a empresa tem disponível para eventuais problemas tributários.

No Setor de Recursos Humanos como já foi dito anteriormente as informações são repassadas através de reuniões e comunicados escritos ou oralmente pelo responsável pelo o setor.

No Setor Operacional as informações são repassadas pelos técnicos e responsáveis pelos setores de forma de aviso coletivo ou por avisos descritos.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

De acordo com os dados desse estudo realizado na Agro Industrial Bela Vista LTDA, desponta como uma empresa atuante, embora necessite implantar estratégias de qualidade.

Como se pode ver nos resultados apresentados na sua estruturação física apresenta-se todos equipamentos necessários para o funcionamento da mesma.

Apesar de todos os equipamentos e departamentos estarem em bom funcionamento é necessário melhorar sempre, para isso é preciso se obter equipamentos mais novos e com maior tecnologia; a destilaria pode ser aumentada para maior capacidade de armazenamento de Aguardente, aumentar as caldeiras, ampliar o refeitório para um maior conforto para funcionários, reformar os banheiros com melhores condições de uso. Para que isso aconteça é necessário que se aumente a produção e as vendas do produto para a empresa ter seu custo/benefício reembolsado.

É preciso que seja implantado um laboratório de controle próprio, para avaliação do produto final. Buscar padronizar sua produção até o armazenamento da Aguardente para obtenção dos certificados da ISO 2000,2001 e a ISO Ambiental, para maior credibilidade e confiabilidade do mercado e de seu cliente.

No que se diz respeito ao Sistema de Responsabilidade da Agro Industrial Bela Vista LTDA, foi elaborado um organograma, onde mostra claramente seus departamentos divididos, nele se pode ver todo esquema de distribuição de seus setores e gerências dentro da empresa. De acordo com os autores pesquisados tais como Kwasnicka a responsabilidade de administração de empresa significa trabalhar com pessoas, recursos, setores e gerências realizando ações com o intuito de alcançar objetivos organizacionais.

No que se refere ao Sistema de Autoridade a empresa possui três gestores que se relacionam entre si para cada função, ou seja, cada gestor tem

duas ou mais funções, cabe frisar que toda e qualquer decisão final passa pela gerência geral da empresa. No que foi estudado em relação ao Sistema de Autoridade pode-se dizer que os autores especificam e planejam como os objetivos deverão ser executados para o alcance dos mesmos, estimulam as pessoas a executarem as tarefas da melhor forma, dirigindo individualmente ou em grupo.

O Sistema de Comunicação; a empresa tem muitas deficiências que precisam ser melhoradas, para interagir com seus funcionários. De acordo com o referencial estudado, o Sistema de Comunicação Organizacional, define os termos e linguagem comum assim, facilita muita a discussão de situações; teorias essas que permitem que as pessoas continuem aprendendo sobre a administração da empresa em geral e se comuniquem de forma mais eficaz, para oferecer meios de entendermos nossos próprios planos. Indica-se que a empresa faça um plano de comunicação, onde possa se reunir semanalmente ou quinzenalmente de acordo com a disponibilidade de seus gestores para interagir com seus funcionários, onde eles possam dar sua opinião para melhorias da mesma, que acaba gerando benefícios a todos.

Para acompanhar o ritmo de crescimento de mercado e aumentar cada vez mais a produtividade da Agro Industrial Bela Vista LTDA e dos seus empregados, foi pesquisado ações de melhorias para a mesma tais como: estabelecimento de um cardápio balanceado com acompanhamento de uma Nutricionista; desenvolver um projeto de Cursos de Capacitação em parcerias com outras empresas para os empregados, onde serão capacitados para funções específicas dentro da empresa conhecendo melhor cada setor e qual é de como deverá ser desenvolvido o sua função dentro da mesma, podendo destacar ainda que a partir daí todos os empregados terão maiores oportunidades de crescimento e, satisfação no trabalho. Trazendo conseqüentemente um crescimento para a empresa e um melhor produto ao mercado.

Caso a empresa esteja em uma situação de destaque e crescimento no mercado em seu segmento, e que possa instalar equipamentos tecnológicos, sugere-se também adquirir Colhedoras de Cana-de-Açúcar, onde a empresa pode colher até 100% (cem por cento) da cana crua, dando com isto, uma grande contribuição também para o meio ambiente, com esse tipo de

serviço utilizado a usina pode operar até 24 (vinte e quatro) horas por dia, onde poderá ser utilizados tratores 7815 com pilotos automáticos via satélite, adquiridos pelo o produtor por empresas especializadas nesses serviços. Nesse caso só será usado mão-de-obra no acompanhamento sobre as rotas pré-projetadas tanto na aplicação de torta, como em plantadoras, colhedoras e demais operações agrícolas, com toda essa tecnologia usada na empresa haverá uma grande diminuição na mão-de-obra de toda empresa.

Indica-se também que a empresa crie um programa de Sistema Motivacional para os Funcionários, onde possa oferecer cestas básicas, assistência para saúde para funcionários e também seus familiares, festa de final de ano, bolsas de estudos para que o funcionário venha a ter uma visão científica do trabalho que o próprio está desenvolvendo; ou seja, existem várias formas de motivar os funcionários basta que a empresa queira e ou tenha condições de realizar.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a Maneira de tratar os seus clientes. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CAMP, Robert. **Benchmarking:** identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização de performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos:** uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

HEREDIA, Marco Antonio Viveros. **Administração Geral e Estratégica.** 2. ed. Natal: Natal Editora Ltda, 2002.

MILLER, Harry. **Organização e métodos.** 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração:** Mudanças e Perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SPENDOLONI, Michael J. **Benchmarking.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KLOTER, Philip. AMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.