

# PRETEXTO

Publicação Trimestral da  
FACE/FUMEC

ISSN 1517-672 X (Revista impressa)

VOLUME XIV | N 3 | JUL/SET | 2013

ISSN 1984-6983 (Revista online)



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

## FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

### FUMEC

Presidente:

**Prof. Tiago Fantini Magalhães**

### UNIVERSIDADE FUMEC

Reitor:

**Prof. Eduardo Martins de Lima**

Vice-reitora:

**Profa. Guadalupe Machado Dias**

Pró-reitora de Ensino, Pesquisa e Extensão:

**Profa. Astréia Soares Batista**

Pró-reitor de Graduação:

**Prof. Guilherme Moutinho Ribeiro**

Pró-reitora de Planejamento e Administração:

**Profa. Guadalupe Machado Dias**

### FACE – FUMEC

Diretor Geral:

**Prof. Ricardo José Vaz Tolentino**

Diretor de Ensino:

**Prof. Marco Túlio de Freitas**

Diretor Administrativo-Financeiro:

**Prof. Emiliano Vital de Souza**

### FICHA TÉCNICA

Revisão | Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira

Endereço para correspondência

FACE-FUMEC - R. Cobre, 200 | Cruzeiro | 30310-190

Belo Horizonte-MG

Site | [www.fumec.br](http://www.fumec.br)

Email | [pretexto@fumec.br](mailto:pretexto@fumec.br)



### REVISTA PRETEXTO

Editores: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Editor-Chefe  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

### CONSELHO EDITORIAL

Alexandre Teixeira Dias	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Astor Eugênio Hexsel	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil)
Cid Gonçalves Filho	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Cláudia Rosa Acevedo	Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Daniel Jardim Pardini	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Edmilson Lima	Universidade Nove de Julho (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Guilherme Cunha Malafaia	Universidade de Caxias do Sul (Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil)
Hilka Vier Machado	Universidade Estadual de Maringá (Maringá, Paraná, Brasil)
Jersone Tasso Moreira Silva	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Márcio Augusto Gonçalves	Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Maria Aparecida Gouvea	Universidade de São Paulo (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Nildes R. Pitombo Leite	Universidade Nove de Julho (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Pelayo Munhoz Olea	Universidade de Caxias do Sul (Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil)
Ricardo Teixeira Veiga	Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Simone Vasconcelos Galina	Universidade de São Paulo (Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil)
Suzana Braga Rodrigues	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

### MISSÃO

A Revista Pretexto, publicada trimestralmente, é uma iniciativa da FACE-FUMEC com a finalidade de publicar e disseminar pesquisas empíricas e ensaios, já finalizados ou em fase de finalização, de modo a disseminar conhecimento. Também visa a criar um debate e a contribuir para a formação de gestores e para seu desenvolvimento.

PRETEXTO, v. XIV, n. 3, 2013 - \_ Belo Horizonte

Face-Fumec, 2013

v; ilustr. 21x28 cm

Trimestral

ISSN 1517-672x

1. Administração - Periódicos. 2. Informática - Periódicos. 3. Contabilidade - Periódicos. I Face-Fumec, ed.

# EDITORIAL

## Prezados leitores

O primeiro artigo deste número tem por objetivo analisar as estratégias de captação de recursos adotadas por organizações não governamentais de defesa de direitos humanos, considerando os desafios apresentados pelos novos modelos de cooperação nacional e internacional. O estudo demonstrou que a captação de recursos nas ONGs analisadas realiza-se através de estratégias predominantemente ausentes de práticas de gestão institucionalizadas, altamente dependentes de recursos de doações internacionais, dotadas de baixa diversificação na captação de recursos, e sustentavelmente frágeis no processo de manutenção de suas atividades.

Embora aspectos econômicos sejam relevantes na decisão de se trabalhar, estes nem sempre são os únicos fatores considerados. O objetivo do segundo artigo foi identificar os aspectos associados ao significado do trabalho na vida das pessoas e determinar as relações entre essas dimensões. Os autores identificaram que mulheres, pessoas com pós-graduação e solteiros possuem maior centralidade; pessoas com maior contato religioso e com menos dependentes possuem maior senso de responsabilidade social. Assim, torna-se possível às organizações traçar estratégias de gestão de pessoas que aumentem o valor do trabalho, percebido pelo indivíduo.

Os estudos mais críticos do processo de decisão possuem grande relevância para as ciências administrativas, econômicas e sociais, pois contribuem para aproximar os indivíduos de uma interpretação mais real das relações e das decisões que os cercam. No terceiro trabalho, os autores demonstram que o processo de tomada de decisão de orçamento é uma dinâmica social complexa em que atuam tanto fatores racionais, quanto interesses diversos e relações sociais. Por um lado, o orçamento mercadológico confere caráter racional de Simon (1971), mas, por outro, o processo no âmbito estatal proporciona os aspectos sociais e políticos, descritos por Ramos (1989).

Cada vez mais a competição ocorre não só entre empresas, mas entre cadeias de suprimentos, como no caso da exportação do açúcar. O açúcar é uma commodity com baixo valor agregado e gestão da cadeia focada em eficiência, redução de custos e operações enxutas, numa demanda presumida como relativamente estável e certa. Porém, o acúmulo de incertezas nessa cadeia devido a fatores endógenos (e.g. dificuldades de

escoamento) e exógenos (e.g. flutuação do mercado) exige dos gestores uma abordagem responsiva. No quarto artigo os autores estabeleceram como objetivo entender o papel dos *players* da cadeia de suprimentos de exportação do açúcar, identificando os principais riscos que levam a uma maior variação da demanda. A conclusão do estudo é que seus gestores são desafiados a ter responsividade sem comprometer a eficiência, havendo pontos críticos que demandam atenção.

Com vista à importância da questão metodológica para a qualidade do conhecimento produzido na área de estratégia, o quinto trabalho tem como objetivo analisar a utilização do método estudo de caso nas pesquisas científicas na área de estratégia, a fim de observar se a forma como os casos são construídos validam o método e respondem efetivamente aos objetivos de pesquisa propostos. Os autores identificaram a predominância do uso do estudo de caso na área da estratégia, sendo a maioria deles com caráter descritivo e pouco crítico, com o intuito de testar hipóteses.

O sexto estudo procura verificar a relação entre a imagem e o estilo gerencial predominante nas pequenas e médias indústrias de Santa Maria - RS. O estudo revelou que as empresas, de modo geral, não estão atuando no sistema participativo, com exceção da empresa representativa do ramo alimentar e de bebidas, a qual possui a melhor imagem e está atuando no sistema participativo. Quanto às empresas que representaram os demais setores, não é possível fazer tal correlação, podendo-se, desta forma, afirmar apenas parcialmente a hipótese da pesquisa.

No último artigo deste número, o autor explora a relação entre dois importantes temas para os pesquisadores do campo da estratégia de negócios: intensidade concorrencial e inteligência competitiva. Os resultados revelaram que a utilização de produtos de inteligência competitiva é influenciada pela intensidade concorrencial existente no setor, especialmente no contexto das empresas de grande porte. Também foram encontrados indícios de que a intensidade concorrencial, mais do que o porte das empresas, influencia o comportamento informacional no que se refere ao uso dos produtos de inteligência competitiva no processo estratégico das suas respectivas empresas.

Tenham uma boa leitura e nosso muito obrigado.

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Editores

# SUMÁRIO

EDITORIAL	<b>3</b>	
ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DIANTE DOS NOVOS MODELOS DE COOPERAÇÃO	<b>11</b>	Paula Renata Pantoja de Oliveira; Fabricio Quadros Borges
DIMENSÕES DO SIGNIFICADO DO TRABALHO E SUAS RELAÇÕES	<b>28</b>	Sérgio Hideo Kubo; Maria Aparecida Gouvêa; Daielly Melina Nassif Mantovani
PROCESSO DE DECISÕES ORÇAMENTÁRIAS: DA RACIONALIDADE À POLÍTICA ORGANIZACIONAL	<b>50</b>	Ramiro Jorge Aldatz; Melquiades Pereira Lima Junior; Afranio Galdino de Araujo
INCERTEZA NA CADEIA DE EXPORTAÇÃO DE AÇÚCAR	<b>64</b>	Márcio Cesar Santos; Luiz Carlos Diserio; Flavio Romero Macau; André Luís Castro Moura Duarte
UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA	<b>81</b>	Juliane Ines Di Francesco Kich; Maurício Fernandes Pereira
ESTILOS DE GESTÃO: UM ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	<b>99</b>	Clandia Maffini Gomes; Vítor Francisco Schuch Jr.; Lucia Rejane Gama Madruga; Jordana Marques Kneipp
EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE INTENSIDADE CONCORRENCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	<b>114</b>	Paulo Henrique de Oliveira

## GESTÃO ORGANIZACIONAL

### ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DIANTE DOS NOVOS MODELOS DE COOPERAÇÃO

Paula Renata Pantoja de Oliveira; Fabricio Quadros Borges

Este estudo objetiva analisar as estratégias de captação de recursos que estão sendo adotadas por organizações não governamentais de defesa de direitos humanos considerando os desafios apresentados pelos novos modelos de cooperação nacional e internacional. A metodologia de pesquisa adquiriu caráter qualitativo através de pesquisa de campo junto a oito ONGs localizadas nas cidades de Belém, Salvador e Recife. Baseada em análises documentais e entrevistas com gestores destas organizações, a investigação buscou a identificação e a avaliação das estratégias de captação de recursos utilizadas, observando suas dificuldades, assim como, a identificação de fatores determinantes que interferem na seleção e captação desses recursos. O estudo demonstrou que a captação de recursos nas ONGs analisadas realiza-se através de estratégias predominantemente ausentes de práticas de gestão institucionalizadas, altamente dependentes de recursos de doações internacionais, dotadas de baixa diversificação na captação de recursos, e sustentavelmente frágeis no processo de manutenção de suas atividades.

## GESTÃO DE PESSOAS

### DIMENSÕES DO SIGNIFICADO DO TRABALHO E SUAS RELAÇÕES

Sérgio Hideo Kubo; Maria Aparecida Gouvêa; Daielly Melina Nassif Mantovani

Embora aspectos econômicos sejam relevantes na decisão de se trabalhar, estes nem sempre são os únicos fatores considerados, tendo em vista que o trabalho não apenas supre necessidades de subsistência, mas também de realização e status. O objetivo deste trabalho foi identificar os aspectos associados ao significado do trabalho na vida das pessoas e determinar as relações entre essas dimensões. A partir de uma amostra de 304 profissionais dos setores público e privado, foi elaborado um modelo estrutural que relaciona a centralidade do trabalho, normas sociais e objetivos e resultados advindos do trabalho, que são valorizados pelo indivíduo. Com base em testes de igualdade de média observou-se que mulheres, pessoas com pós-graduação e solteiros possuem maior centralidade; pessoas com maior contato religioso e com menos dependentes possuem maior senso de responsabilidade social. Assim, torna-se possível às organizações traçar estratégias de gestão de pessoas que aumentem o valor do trabalho, percebido pelo indivíduo.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL

### PROCESSO DE DECISÕES ORÇAMENTÁRIAS: DA RACIONALIDADE À POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Ramiro Jorge Aldatz; Melquiades Pereira Lima Junior; Afranio Galdino de Araujo

Os estudos mais críticos do processo de decisão possuem grande relevância para as ciências administrativas, econômicas e sociais, pois contribuem para aproximar os indivíduos de uma interpretação mais real das relações e das decisões que os cercam. Assim, este trabalho busca demonstrar de forma clara um estudo de caso exploratório do processo orçamentário de uma empresa no ramo de Petróleo e Gás. A análise foi realizada de forma exploratória e descritiva de uma empresa na área privada, e os resultados, como forma de avaliação, foram comparados com um estudo anterior de uma empresa estatal. Os resultados demonstram que o processo de tomada de decisão de orçamento é uma dinâmica social complexa em que atuam tanto fatores racionais, quanto interesses diversos e relações sociais. Por um lado, o orçamento mercadológico confere caráter racional de Simon (1971), mas, por outro, o processo no âmbito estatal proporciona os aspectos sociais e políticos, descritos por Ramos (1989).

## GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

### INCERTEZA NA CADEIA DE EXPORTAÇÃO DE AÇÚCAR

Márcio Cesar Santos; Luiz Carlos Diserio; Flavio Romero Macau; André Luís Castro Moura Duarte

Cada vez mais a competição ocorre não só entre empresas, mas entre cadeias de suprimentos, como no caso da exportação do açúcar. O açúcar é uma commodity com baixo valor agregado e gestão da cadeia focada em eficiência, redução de custos e operações enxutas, numa demanda presumida como relativamente estável e certa. Porém, o acúmulo de incertezas nessa cadeia devido a fatores endógenos (e.g. dificuldades de escoamento) e exógenos (e.g. flutuação do mercado) exige dos gestores uma abordagem responsiva. Este estudo tem como objetivo entender o papel dos players da cadeia de suprimentos de exportação do açúcar, identificando os principais riscos que levam a uma maior variação da demanda. Observam-se alguns dos principais players num estudo de caso único, analisando o impacto de fontes de incerteza potenciais em quatro diferentes empresas, todas elas fortes da cadeia. Foram coletados dados de entrevistas semiestruturadas, observações diretas, surveys, informações de entidades de classe, notícias em jornais e Internet. A análise, a partir da triangulação das evidências, resgatou os principais pontos das entrevistas em categorias que identificam as principais incertezas na demanda, no suprimento e na base da cadeia. A conclusão é que seus gestores são desafiados a ter responsividade sem comprometer a eficiência, havendo pontos críticos que demandam atenção.

## MÉTODOS DE PESQUISA

### UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

Juliane Ines Di Francesco Kich; Maurício Fernandes Pereira

Com vista à importância da questão metodológica para a qualidade do conhecimento produzido na área de estratégia, este trabalho tem como objetivo analisar a utilização do método estudo de caso empregado nas pesquisas científicas na área de estratégia, a fim de observar se a forma como os casos são construídos validam o método e respondem efetivamente aos objetivos de pesquisa propostos. Para tanto, foi realizado um levantamento dos artigos publicados na Revista de Administração Contemporânea (RAC), envolvendo as publicações de janeiro de 2006 e janeiro de 2012. Constatou-se a predominância do uso do estudo de caso na área da estratégia, sendo a maioria deles com caráter descritivo e pouco crítico, com o intuito de testar hipóteses. Ainda, mostrou-se pequeno o número de estudos de caso únicos que objetivam se unir, no sentido de complementar, outros estudos de caso para assim construir uma pesquisa mais consistente; entre outros achados.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL

### ESTILOS DE GESTÃO: UM ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Clandia Maffini Gomes; Vítor Francisco Schuch Jr.; Lucia Rejane Gama Madruga; Jordana Marques Kneipp

O presente estudo procura verificar a relação entre a imagem e o estilo gerencial predominante nas pequenas e médias indústrias de Santa Maria - RS. A pesquisa realizou-se nos quatro setores industriais de melhor imagem junto ao mercado, segundo a apreciação dos juízes (gerentes das principais agências bancárias locais): alimentar e de bebidas; minerais não metálicos; madeira e mobiliário; artefatos de ferro e alumínio. O estudo revelou que as empresas, de modo geral, não estão atuando no sistema participativo e que, com exceção da empresa representativa do ramo alimentar e de bebidas, a qual possui a melhor imagem e está atuando no sistema participativo. Quanto às empresas que representaram os demais setores não é possível fazer tal correlação, podendo-se, desta forma, afirmar apenas parcialmente a hipótese da pesquisa.

## ESTRATÉGIA

### EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE INTENSIDADE CONCORRENCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Paulo Henrique de Oliveira

Neste artigo, explora-se a relação entre dois importantes temas para os pesquisadores do campo da estratégia de negócios: intensidade concorrencial (ICONC) e inteligência competitiva (ICOMP). Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com 29 estrategistas de empresas de diversos portes e pertencentes aos principais setores da economia mineira. Os dados foram coletados no primeiro trimestre do ano de 2012 por meio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas aos respectivos estrategistas e analisados a partir das técnicas da estatística descritiva que integram o software IBM SPSS v.19. Os resultados revelaram que a utilização de produtos de inteligência competitiva é influenciada pela intensidade concorrencial existente no setor, especialmente no contexto das empresas de grande porte. Também foram encontrados indícios de que a intensidade concorrencial, mais do que o porte das empresas dos estrategistas considerados na pesquisa, influencia o comportamento informacional adotado pelos mesmos no que se refere ao uso dos produtos de inteligência competitiva no processo estratégico das suas respectivas empresas.

# EDITORIAL

## Dear readers

The first study aims to analyze the strategies regarding to fundraising that are being adopted by non-governmental organizations of human rights issues considering the challenges presented by the new model of both national and international cooperation. The study showed that fundraising in the analyzed NGOs have been made by means of different strategies dominantly absent management practices institutionalized, highly dependent on international donations of resources, endowed with low diversification in fundraising, fragile and sustainably in the maintenance process their activities.

Although economic aspects are relevant for deciding whether to work, they are not the only factors considered in this decision, since working meets not only basic subsistence needs but also the need of status and self-realization. The second paper aims to identify the aspects associated with the meaning of work in people's lives and determine the relations among these dimensions. The authors observed that women, graduate level people and single people have larger centrality scores; more religious people and people with until two kids have higher sense of social responsibility. Then it becomes viable to the organizations to create human resources strategies that increase work perceived value.

Studies about the decision making process have great relevance for the business administration science, as well for the economy and society, due to the fact that they give to the individuals a better comprehension of the social relations and decisions that occur among them. Therefore, this article presents an exploratory study of the budgeting process of a private company of oil and gas and the results of this comparison show that the decision making process is a complex social element, that involves rational factors as well as diverse interests and social relations. On one hand, budgeting process in private companies increases the rationality presented by Simon(1971), but, on the other hand, it increases, in public companies, the social and political aspects brought by Ramos (1989).

Increasingly competition is not limited to a vendetta between companies, but involves a match between supply chains, as is the case of the Brazilian sugarcane export market. The objective of the next research is to understand the roles of different players in the sugarcane export supply chain, assessing key risks that result in increased demand variation. Multiple players was grouped in a case study, analyzing the impact of potential uncertainty sources in four different firms, all strong links in the supply chain. Performing a triangulation

of evidences, data analysis recollects the main elements of the interviews, proposing categories that identify the main demand uncertainties, supply uncertainties, and upstream uncertainties. The research concludes that managers are challenged to achieve responsiveness without compromising efficiency, taking a number of critical questions into consideration

The main objective of the fifth study is to analyze the case study method adoption in strategy field research. Based on the relevance of the methodological issues in order to achieve high quality knowledge, research papers published in Revista de Administração Contemporânea (RAC) during the 2006 – 2012 period was analyzed in order to identify the means utilized by the authors in terms of case elaboration and validation, mainly checking the research objectives achievement. As the main results, was identified the predominance of the descriptive case study method with a lack of criticism in the data analysis and a lack of complementarity between single case studies, facts that should be avoided in order to attribute consistency to the research results.

The sixth study aims to investigate the relationship between the image and the prevailing management style in small and medium industries of Santa Maria - RS. The study revealed that companies are not acting in a participatory system and that with the exception of the representative firm from food and beverage industry, which has the best image and is acting in participatory system. When considering the companies that represent other sectors, is not possible to identify such a correlation, allowing the researches to partially confirming the research hypothesis.

The author of the seventh paper explores the relationship between two important topics for researchers in the field of business strategists today: Competitive Intensity and Competitive Intelligence. Stratified on company size, the results suggest that the use of competitive intelligence products is influenced by the intensity of existing competition in the sector, especially among those belonging to large companies. Another result is the identification of significant evidence that the competitive pressure, more than the size of the companies influences the informational behavior adopted by strategic decision-makers regarding the use of competitive intelligence products in strategic process.

Have a nice lecture.

Alexandre Teixeira Dias, PhD  
Cid Gonçalves Filho, PhD  
Editors

# CONTENTS

EDITORIAL	<b>3</b>	
NON-GOVERNNAMENTAL ORGANIZATIONS AND FINANCIAL RESOURCES ACQUIRING IN FACE OF NEW COOPERATION MODELS	<b>11</b>	Paula Renata Pantoja de Oliveira; Fabricio Quadros Borges
MEANING OF WORK DIMENSIONS AND THEIR RELATIONS	<b>28</b>	Sérgio Hideo Kubo; Maria Aparecida Gouvêa; Daielly Melina Nassif Mantovani
BUDGET DECISION PROCESS: FROM RATIONALITY TO ORGANIZATIONAL POLICY	<b>50</b>	Ramiro Jorge Aldatz; Melquiades Pereira Lima Junior; Afranio Galdino de Araujo
UNCERTAINTIES IN THE EXPORT SUGARCANE SUPPLY CHAIN	<b>64</b>	Márcio Cesar Santos; Luiz Carlos Diserio; Flavio Romero Macau; André Luís Castro Moura Duarte
CASE STUDY METHOD ADOPTION IN STRATEGY RESEARCH	<b>81</b>	Juliane Ines Di Francesco Kich; Maurício Fernandes Pereira
STYLES OF MANAGEMENT: A STUDY ON SMALL AND MEDIUM COMPANIES	<b>99</b>	Clandia Maffini Gomes; Vítor Francisco Schuch Jr.; Lucia Rejane Gama Madruga; Jordana Marques Kneipp
EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE INTENSITY AND COMPETITIVE INTELLIGENCE	<b>114</b>	Paulo Henrique de Oliveira



## MANAGEMENT

### NON-GOVERNAMENTAL ORGANIZATIONS AND FINANCIAL RESOURCES ACQUIRING IN FACE OF NEW COOPERATION MODELS

Paula Renata Pantoja de Oliveira; Fabricio Quadros Borges

The current study aims to analyze the strategies regarding to fundraising that are being adopted by non-governmental organizations of human rights issues considering the challenges presented by the new model of both national and international cooperation. The scientific methodology has acquired qualitative semblance through field research among eight NGOs located in the following cities Belém, Salvador and Recife. Based on documental analysis and interviews with managers and fundraisers from those organizations, the investigation sought the identification and the evaluation of the used fund-raising strategies, observing its difficulties and challenges as well the identification of determinant factors that interfere into resources selection and acquiring. The study showed that fundraising in the analyzed NGOs have been made by means of different strategies dominantly absent management practices institutionalized, highly dependent on international donations of resources, endowed with low diversification in fundraising, fragile and sustainably in the maintenance process their activities.

## HUMAN RESOURCES

### MEANING OF WORK DIMENSIONS AND THEIR RELATIONS

Sérgio Hideo Kubo; Maria Aparecida Gouvêa; Daielly Melina Nassif Mantovani

Although economic aspects are relevant for deciding whether to work, they are not the only factors considered in this decision, since working meets not only basic subsistence needs but also the need of status and self-realization. This article aims to identify the aspects associated with the meaning of work in people's lives and determine the relations among these dimensions. From a sample of 304 professionals from both public and private sectors, a structural model has been prepared, which relates the centrality of work, social norms and objectives and results from work that are valued by the person. Based on tests for equality of means we observed that women, graduate level people and single people have larger centrality scores; more religious people and people with until two kids have higher sense of social responsibility. Then it becomes viable to the organizations to create human resources strategies that increase work perceived value.

## MANAGEMENT

### BUDGET DECISION PROCESS: FROM RATIONALITY TO ORGANIZATIONAL POLICY

Ramiro Jorge Aldatz; Melquiades Pereira Lima Junior; Afranio Galdino de Araujo

Studies about the decision making process have great relevance for the business administration science, as well for the economy and society, due to the fact that they give to the individuals a better comprehension of the social relations and decisions that occur among them. Therefore, this article presents an exploratory study of the budgeting process of a private company of oil and gas. It was made an exploratory and descriptive analysis of that company and the results were compared with the ones obtained in a previous and similar study made by other authors in a public company. The results of this comparison show that the decision making process is a complex social element, that involves rational factors as well as diverse interests and social relations. On one hand, budgeting process in private companies increases the rationality presented by Simon(1971), but, on the other hand, it increases, in public companies, the social and political aspects brought by Ramos (1989).

## OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN

### UNCERTAINTIES IN THE EXPORT SUGARCANE SUPPLY CHAIN

Márcio Cesar Santos; Luiz Carlos Diserio; Flavio Romero Macau; André Luís Castro Moura Duarte

Increasingly competition is not limited to a vendetta between companies, but involves a match between supply chains, as is the case of the Brazilian sugarcane export market. Sugarcane is a commodity faced with low margins, requiring an "efficiency based management", cost reduction, and operational effectiveness, with a market demand presumed as relatively stable and certain. However, in fact there are a series of uncertainties in this supply chain, due both to endogenous (e.g. inbound flows) and exogenous factors (e.g. market fluctuations), which demands management responsiveness above all. The objective of this article is to understand the roles of different players in the sugarcane export supply chain, assessing key risks that result in increased demand variation. Multiple players was grouped in a case study, analyzing the impact of potential uncertainty sources in four different firms, all strong links in the supply chain. Data was collected from semi structured interviews, field observations, surveys, class representatives, newspapers, and the Internet. Performing a triangulation of evidences, data analysis recollects the main elements of the interviews, proposing categories that identify the main demand uncertainties, supply uncertainties, and upstream uncertainties. The research concludes that managers are challenged to achieve responsiveness without compromising efficiency, taking a number of critical questions into consideration

## RESEARCH METHODS

---

### CASE STUDY METHOD ADOPTION IN STRATEGY RESEARCH

Juliane Ines Di Francesco Kich; Maurício Fernandes Pereira

The main objective of this study is to analyze the case study method adoption in strategy field research. Based on the relevance of the methodological issues in order to achieve high quality knowledge, research papers published in Revista de Administração Contemporânea (RAC) during the 2006 – 2012 period was analyzed in order to identify the means utilized by the authors in terms of case elaboration and validation, mainly checking the research objectives achievement. As the main results, was identified the predominance of the descriptive case study method with a lack of criticism in the data analysis and a lack of complementarity between single case studies, facts that should be avoided in order to attribute consistency to the research results.

## MANAGEMENT

---

### STYLES OF MANAGEMENT: A STUDY ON SMALL AND MEDIUM COMPANIES

Clandia Maffini Gomes; Vítor Francisco Schuch Jr.; Lucia Rejane Gama Madruga; Jordana Marques Kneipp

This study aims to investigate the relationship between the image and the prevailing management style in small and medium industries of Santa Maria - RS. The research was conducted in four industrial sectors that presented the better image in the market, in the view of the judges (managers from major local bank branches): food and beverages, non-metallic minerals, wood and furniture, articles of iron and aluminum. The study revealed that companies are not acting in a participatory system and that with the exception of the representative firm from food and beverage industry, which has the best image and is acting in participatory system. When considering the companies that represent other sectors, is not possible to identify such a correlation, allowing the researches to partially confirming the research hypothesis.

## STRATEGY

---

### EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE INTENSITY AND COMPETITIVE INTELLIGENCE

Paulo Henrique de Oliveira

This paper explores the relationship between two important topics for researchers in the field of business strategists today: Competitive Intensity and Competitive Intelligence. To achieve the stated objective an exploratory research was conducted with 29 (twenty-nine) strategists belonging to companies of several sizes and sectors of the mineira economy. Data was collected in the first trimester of 2011 by means of a structured survey and analyzed by means of descriptive statistics. Stratified on company size, the results suggest that the use of competitive intelligence products is influenced by the intensity of existing competition in the sector, especially among those belonging to large companies. Another result is the identification of significant evidence that the competitive pressure, more than the size of the companies included in the survey of strategists, influences the informational behavior adopted by strategic decision-makers regarding the use of competitive intelligence products in strategic process of their respective companies.