

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO

MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION

www.revistafaces.fumec.br

Publicação Trimestral da
Faculdade de Ciências Empresariais
Universidade FUMEC



UNIVERSIDADE
FUMEC/FACE
www.face.fumec.br

Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 9 · n. 2 · p. 1-162 · abr./jun. 2010

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

UNIVERSIDADE FUMEC

Reitor: Prof. Antonio Tomé Loures

Vice-reitora: Profa. Maria da Conceição Rocha

Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão: Prof. Eduardo Martins de Lima

Pró-Reitor de Planejamento e Administração: Prof. Roberto Uchôa Costa

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

EDITOR

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira (Universidade FUMEC)

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva - CEPPAD/UFPR

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov - CEPPAD/UFPR

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães - UNB

Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva - IAG /PUC-RJ

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Melo - Univale-SC

Prof. Dr. Sergio Henrique A. C. Forte - UNIFOR-CE

Prof. Dr. Sérgio Carvalho Benício de Melo - PPGA/UFPE

Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa - EBAP/FGV-RJ

Prof. Dr. André Torres Urdan - EASP/FGV-SP

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Univ. FUMEC

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares, Mestrado/FCHPL

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga - CEPEAD/UFMG

Profa. Dra. Marília Damiani Costa, UFSC

Prof. Dr. Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Prof. Dr. Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Prof. Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues, FUMEC

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Prof. Thomas Brashear, UMASS

Prof. Dr. Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

Prof. Dr. David Bruce, Institute of International Business

Prof. Jürgen Müller, Berlin School of Economics

Prof. Dr. César Archuby, Universidad de La Plata

Prof. Dr. Armando Malheiro, Universidade do Porto

Prof. Dr. Gustavo Guzman, Griffith University

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMECC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

roberto marcos da silva montezano, Faculdades IbmeccRJ

EDITORES ASSOCIADOS

Prof. Marco Túlio Freitas, MSc

Prof. Fernando Francisco Soares Rocha, MSc

Assinatura anual (3 números): R\$ 90,00

Pedidos: faces@fumec.br

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: www.revistafaces.com.br

Indexação:

Em base de dados:

Dare database / UNESCO (em trâmite)

<http://databases.unesco.org/dare>

Em portal vertical:

Canal Ciência (em trâmite)

<http://www.canalciencia.ibict.br>

Distribuição: permuta (associações, centros de pesquisas, universidades, organizações públicas ou privadas), assinaturas e venda avulsa

Revisor: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Projeto gráfico e editoração: Authentica Comunicação

Tiragem: 2000 exemplares

FACES. Revista de Administração - v. 9, n. 2, 2010 - Belo Horizonte / MG: FUMEC, 2009

Trimestral

ISSN 1517-8900

1. Administração - Periódicos. I. Fundação Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte

CDD: 658(05)

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.revistafaces.fumec.br - faces@fumec.br

INTRODUÇÃO

A Revista FACES é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com 40 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Hoje, são cerca de 12 mil alunos e 412 professores.

A instituição, sem fins lucrativos, foi fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica; é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes. Um novo câmpus está sendo edificado na região da Seis-pistas, Nova Lima.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

Formar cidadãos portadores de valores de responsabilidade social, justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a serem inseridos nos diversos setores profissionais, capazes de contribuir para a transformação da sociedade, de modo a torná-la verdadeiramente democrática.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração. O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Mercadologia
- Organizações
- Políticas Públicas
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Sistemas de Saúde
- Teoria das Organizações

- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança

- Administração da Ciência e Tecnologia
- Administração Hospitalar
- Casos em Administração Brasileira
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Economia

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

No primeiro artigo, Annor da Silva Júnior, Kátia Vasconcelos e Priscilla da Silva enfocam aspectos do desenvolvimento organizacional (DO), a mudança organizacional e as teorias de liderança. Eles utilizaram a pesquisa-ação do tipo colaborativa e a observação participante envolvendo 277 líderes da organização. Constatou-se que a prática do DO, esquecida pela academia, ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos dessa estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.

Em “Alta excentricidade na função custo total da quantidade do lote econômico leva a resultados do tipo Just in Time”, Willian Roach mostra que, no estoque de bens perecíveis, o custo de armazenamento é muito maior do que o previsto na fórmula clássica do lote econômico do pedido.

A seguir, Ilse Beuren e Elza Miiller apresentam “Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares” em uma investigação em 12 empresas, no período de 2001 a 2006. Mostrou-se que a controladoria foi instituída ou reestruturada na maioria das empresas pesquisadas, mudando e criando hábitos e rotinas, com evidências de institucionalização da controladoria.

Em “Personalidade e preferência por métodos de ensino: um estudo com graduandos em Administração”, Patrícia Muritiba, Sérgio Muritiba e Tânia Casado analisam a preferência de 108 alunos de graduação em Administração pelos diversos métodos de ensino. Os resultados exploram as diferenças entre os alunos que foram caracterizados de acordo com os tipos psicológicos propostos por Jung. O estudo mostrou que os indivíduos extrovertidos consideram mais eficaz seu aprendizado quando estão expostos a métodos

mais ativos de ensino (discussões em grupo) e tendem a preferir métodos mais introspectivos (aulas expositivas). Já os indivíduos introvertidos preferem os métodos mais introspectivos.

Em “Descentralização e financiamento dos municípios no Brasil contemporâneo” Ricardo Carneiro e Flávia Brasil discutem a viabilidade orçamentária dos governos municipais, enfatizando a exploração e o aproveitamento dos tributos de sua competência. Tal discussão toma como referência a implementação do Programa de Saneamento Ambiental, Organização e Modernização dos Municípios do Estado de Minas Gerais (SOMMA), proposto com o objetivo de aprimorar a administração das finanças dos governos locais, tornando-os menos dependentes das transferências via fundos de participação. A análise empreendida mostra que os resultados alcançados pelo SOMMA foram modestos.

Em “Sistema de informação e estratégia em organizações agroindustriais: uma abordagem multivariada”, Aldo Callado, Amônio Callado, Maria Conceição Silva e André Machado investigam as relações entre aspectos do sistema de informações dentro do processo de gestão estratégica em organizações agroindustriais. Foi feita uma análise de agrupamento entre variáveis caracterizadas por informações financeiras pertinentes às práticas gerenciais. Os autores encontraram evidências empíricas de relações em dois grupos, sendo o primeiro composto pelas metas estratégicas, pelos canais de *feedback* e pela difusão da estratégia. O segundo agrupamento foi composto pelas variáveis que representam as informações sobre a frequência da realização de reuniões e sobre o volume do faturamento. Estes resultados revelam indícios de relações entre os principais aspectos do sistema de informações dentro do processo de visão e gestão estratégica em organizações agroindustriais.

Luciano Toledo e Guilherme Shiraishi, em “Estruturas organizacionais no âmbito do planejamento estratégico de marketing: um estudo discursivo”, fizeram uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao tema. Foram tratadas questões sobre a diferença entre os diversos níveis estratégicos, como a formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, e foram situadas as atividades de planejamento de marketing dentro da hierarquização estrutural das empresas. Por fim, é realizada uma reflexão e levantamento de questões adjacentes ao planejamento de marketing, estratégias e estruturas organizacionais inovadoras.

Em “Reflexões sobre a produtividade de marketing”, Marta Oliveira e Carlos Alberto Rossi buscam abordar aspectos conceituais e averiguar a evolução do pensamento sobre Produtividade de Marketing. Eles apontam que ainda falta consenso sobre conceitos e construtos e algumas mensurações não são muito claras ou são de difícil operacionalização. Assim, é necessário organizar as bases, definir mais cabalmente os conceitos e definições e aprimorar as métricas.

Boa leitura,

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Editores Universidade FUMEC

Dear Researchers, Academics, Managers and Business Community

In the first article, da Silva Júnior, Kátia Vasconcelos and Priscilla da Silva focus on aspects of organizational development (OD), organizational change and leadership theories. They used action research type of collaborative and participant observation involving 277 leaders of the organization. It was found that the practice of DO, forgotten by the academy, still survives in the business with some adjustments, but without losing the reference of the concepts and classic fundamentals that are characteristic of this strategy change and individual relearning and collective.

In "High eccentricity EOQ total cost function yields JIT results", Willian Roach shows that the stock of perishable goods, the storage cost is much higher than expected in the classic formula of the economic lot of the application.

Then, Ilse Beuren and Elza Miiler present "Evidence of the institutionalization of controllership in family businesses" in an investigation into 12 companies during the period 2001 to 2006. Showed that the controllership has been established or restructured in the majority of the surveyed companies, creating and changing habits and routines, with evidence of institutionalization of the controllership.

In "Personality and preference for teaching methods: a study with graduating students in Management", Patrícia Muritiba, Sérgio Muritiba and Tânia Casado analyze the preference of 108 graduating students in Business Administration by various teaching methods. The results explore the differences between students who were classified according to psychological types proposed by Jung. The study showed that extroverts individuals consider their learning more effective when they are exposed to more active teaching methods (group discussions) and tend to overlook more introspective methods (lectures). Yet introverts

individuals prefer more introspective methods

On "Decentralization and financing of counties in contemporary Brazil" Ricardo Carneiro and Flavia Brasil the viability of municipal budget, emphasizing the exploration and recovery of taxes within their jurisdiction. This discussion takes as a reference implementation of the Environmental Sanitation Program, Organization and Modernization of Counties in Minas Gerais (SOMMA), proposed with the aim of improving the administration of finances of local governments, making them less dependent on transfers via private equity. The analysis undertaken shows that the results achieved by SOMMA were modest.

In "Information system and strategy in agribusiness organizations: a multivariate approach," Aldo Callado, Amônio Callado, Maria Conceição Silva and André Machado investigate the relationships between aspects of the information system within the process of strategic management in agribusiness organizations. It was made a cluster analysis between variables characterized by financial information relevant to the managerial practices. The authors found empirical evidence of relationships in two groups, the first being composed of the strategic goals, through the channels of feedback and the diffusion of the strategy. The second group included the variables that represent information about the frequency of meetings and on the volume of sales. These results show evidence of relationships between key aspects of the information system within the process of vision and strategic management in agribusiness organizations.

In "Organizational structures in the framework of strategic marketing planning: a discursive study", made a critical conceptual" Luciano Toledo and Guilherme Shiraishi made a critical conceptual analysis of some aspects relevant to the topic.

Questions about the difference between the different strategic levels were addressed, as the formulation of corporate strategies, competitive and functional, and were situated activities of marketing planning within the hierarchical structure of companies. Finally, it held a discussion and survey of issues surrounding the planning of marketing, strategies and innovative organizational structures

In "Reflections on marketing productivity," Marta Oliveira and Carlos Alberto Rossi seek to address conceptual issues and examine the evolution of thought on Productivity of Marketing. They point out that still lack consensus on concepts and constructs and some measurements are not very clear or are difficult to operationalize. Thus, it is necessary to organize the bases, better define the concepts and definitions, and improve the metrics.

Good reading

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Editores Universidade FUMEC

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

15 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: UM ESTUDO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE. Annor da Silva Junior, Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos, Priscilla de Oliveira Martins da Silva

O objetivo deste artigo é descrever e analisar a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional (DO), verificando os impactos na formação de lideranças em uma empresa brasileira do setor de papel e celulose. O estudo enfoca aspectos do desenvolvimento organizacional, a mudança organizacional e as teorias de liderança. Utilizou-se o método de pesquisa-ação do tipo colaborativa, com utilização de observação participante envolvendo 277 líderes da organização. Constatou-se que o processo de DO viabilizou-se por meio do desenvolvimento das lideranças, pelo envolvimento da direção e pelo compromisso individual e coletivo dos colaboradores. Ressalta-se que os aspectos da cultura organizacional e o processo de renovação das lideranças na empresa são vistos como centrais para o êxito do processo. Constatou-se ainda que a prática do DO, esquecida pela academia, ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos dessa estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.

ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE

33 ALTA EXCENRICIDADE NA FUNÇÃO CUSTO TOTAL DA QUANTIDADE DO LOTE ECONÔMICO LEVA A RESULTADOS DO TIPO JUST IN TIME. Willian Roach

No estoque de bens perecíveis, o custo de armazenamento H é muito maior do que o previsto na fórmula clássica do lote econômico do pedido (EOQ). Para bens perecíveis, a função custo total no EOQ é um pico e não uma reta horizontal. Esta forma pontiaguda leva o modelo EOQ a produzir entregas just in time (JIT) - resultados semelhantes. O efeito pontiagudo (excentricidade) da curva de custo total do lote econômico EOQ depende apenas do custo de armazenamento (H) e não da demanda anual (D) ou do custo do pedido (S). D e S determinam o nível (altura) da curva de custo total do estoque (TC), mas não a forma.

CONTROLADORIA

43 EVIDÊNCIAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES. Ilse Maria Beuren, Elza Terezinha Cordeiro Miiler

A implantação ou reestruturação da controladoria implica em mudanças de procedimentos, porque ambas instituem regras e rotinas como normas. A instituição de novas normas, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da controladoria, afeta as crenças e valores da organização. Nessa perspectiva o objetivo do estudo é identificar evidências de institucionalização da controladoria mediante hábitos e rotinas em empresas familiares brasileiras. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e foi realizada por meio de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados. A população consiste das 59 empresas familiares identificadas por Oro (2006), na lista das 500 Melhores e Maiores da Revista Exame, e a amostra por acessibilidade as 12 empresas que responderam o questionário. Os resultados da pesquisa mostram que a controladoria foi instituída ou reestruturada na maioria das empresas no período de 2001 a 2006, mudando antigos e criando novos hábitos e rotinas, com evidências de institucionalização da controladoria nas empresas pesquisadas. Conclui-se que, a partir das mudanças implementadas nas empresas e a sua aceitação pelas pessoas envolvidas, foram alterados procedimentos e institucionalizadas normas na controladoria dessas empresas.

O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

65 PERSONALIDADE E PREFERÊNCIA POR MÉTODOS DE ENSINO: UM ESTUDO COM GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO. Patrícia Morilha Muritiba, Sérgio Nunes Muritiba, Tânia Casado

A diversificação de métodos de ensino em Administração é questão fundamental para o desenvolvimento do aluno, na medida em que a escolha correta de estímulos influencia consideravelmente o aprendizado. A eficácia dos métodos utilizados depende de muitas variáveis – uma delas é a diferença individual dos estudantes em termos de sua personalidade e estilo de aprendizagem. Este trabalho analisa a preferência de 108 alunos de graduação em Administração pelos diversos métodos de ensino, utilizando-se da caracterização de Jung para analisar suas diferenças de personalidade. Os resulta-

dos exploram as diferenças entre os alunos com tipos psicológicos diferentes. Uma das descobertas mostra que os indivíduos extrovertidos consideram mais eficaz seu aprendizado quando estão expostos a métodos mais ativos de ensino, como as discussões em grupo, e tendem a preferir métodos mais introspectivos, como as aulas expositivas com o uso de data-show – tão comuns nas escolas de Administração na atualidade.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

87 DESCENTRALIZAÇÃO E FINANCIAMENTO DOS MUNICÍPIOS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO. Ricardo Carneiro, Flávia de Paula Duque Brasil

A Constituição Federal de 88 realçou o papel dos municípios no arranjo federativo brasileiro, reforçando simultaneamente sua base financeira, por meio da transferência intergovernamental de recursos ou da arrecadação tributária própria. O artigo discute a viabilidade orçamentária dos governos municipais, enfatizando a exploração e aproveitamento dos tributos de sua competência. Tal discussão toma, como referência, a implementação, pelo governo mineiro, do Programa de Saneamento Ambiental, Organização e Modernização dos Municípios do Estado de Minas Gerais (SOMMA), proposto com o objetivo de aprimorar a administração das finanças dos governos locais, tornando-os menos dependentes das transferências via fundos de participação. A análise empreendida mostra os resultados modestos alcançados pelo SOMMA, utilizando-os para construir um argumento em torno da complexidade imbricada no desiderato político de promover melhorias na capacidade operacional das administrações municipais, direcionadas à otimização da receita própria.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

107 SISTEMA DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM MULTIVARIADA. Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado, Maria Conceição Melo e Silva, André Gustavo Carvalho Machado

O objetivo deste artigo foi investigar as relações entre aspectos do sistema de informações dentro do processo de gestão estratégica em organizações agroindustriais. Para a realização dessa pesquisa, foram investigadas

vinte e uma agroindústrias e analisadas onze variáveis e utilizada uma abordagem metodológica multivariada através da análise de agrupamentos, do escalonamento multidimensional e da análise fatorial. Os resultados obtidos através da análise de agrupamento apontaram evidências empíricas da existência de relações entre os diversos fatores referentes às informações financeiras utilizadas dentro das práticas gerenciais sobre custos a partir da identificação de dois grupos. O primeiro agrupamento foi composto pelas metas estratégicas, pelos canais de feedback e pela difusão da estratégia. O segundo agrupamento foi composto pelas variáveis que representam as informações sobre a frequência da realização de reuniões e sobre o volume do faturamento. Estes resultados revelam indícios particulares referentes à caracterização das relações entre os principais aspectos relativos ao sistema de informações dentro do processo de visão e gestão estratégica em organizações agroindustriais. Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca destas relações.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

125 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NO ÂMBITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO DISCURSIVO. Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi

O presente artigo propõe-se a analisar e estudar o planejamento de marketing no contexto de estruturas organizacionais inovadoras. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao tema. Foram tratadas questões em torno da diferença entre os diversos níveis estratégicos, como a formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, além de situar as atividades de planejamento de marketing dentro da hierarquização estrutural das empresas. Por fim, é realizada uma reflexão e levantamento de questões adjacentes ao planejamento de marketing, estratégias e estruturas organizacionais inovadoras.

143 REFLEXÕES SOBRE A PRODUTIVIDADE DE MARKETING. Marta Olívia Rovedder de Oliveira, Carlos Alberto Vargas Rossi

Este ensaio objetiva fomentar a discussão e análise crítica sobre a Produtividade de Marketing, e sua influência na respectiva disciplina. Para tanto, busca abordar aspectos conceituais e averiguar a evolução do pensamento sobre Produtividade de Marketing. Algumas reflexões foram tecidas, verificando que tal tema pode permitir uma aproximação entre teoria e prática. Crê-se que trabalhos relativos à Produtividade de Marketing e suas conseqüentes divulgações são extremamente importantes para facilitar o trabalho dos práticos na busca pelo aumento da credibilidade da área de marketing e, por conseguinte, da própria disciplina de marketing frente às outras áreas de conhecimento que tratam sobre negócios. Entretanto, ainda falta consenso sobre conceitos e construtos desse tema e algumas mensurações não são muito claras ou são de difícil operacionalização. Assim, é necessário organizar as bases, definir mais cabalmente os conceitos e definições e aprimorar as métricas.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 15** ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND LEADERSHIP FORMATION: A STUDY IN PULP AND PAPER SECTOR. ANNOR DA SILVA JUNIOR, KÁTIA CYRENE DE ARAUJO VASCONCELOS, PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA

The goal of this article is to describe and analyse the operationalization of the Organizational Development process (OD), verifying the impacts on the formation of leaders in a Brazilian company of the paper and pulp sector. The study focuses on the organizational development aspects, organizational change and the leadership theories. The used method was the action research collaborative, utilizing participant observation and involving 277 leaders in the organization. It was found that the OD process was possible via development of the leaders, upper management involvement and collective and individual compromising of employees. It must be emphasized that the aspects of the organizational culture and the process of leadership renovation in the company are seen as central for the success of this process. It has been found yet that the OD practice, forgotten by the academia, still survives in the corporative context with certain adaptations, without loosing, however, the conceptual references and classic fundamentals that are characteristics of this change strategy and of individual and collective relearning.

ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE

- 33** HIGH ECCENTRICITY EOQ TOTAL COST FUNCTION YIELDS JIT RESULTS. WILLIAN ROACH

For perishable inventory, the holding cost H is much larger than anticipated by the classical economic order quantity (EOQ) formula, orders of magnitude larger. For perishable inventory, the EOQ total cost function is pointed rather than flat. This pointed-ness logically causes the EOQ model to yield just in time (JIT) - like results. The pointed-ness (eccentricity) of the EOQ total cost curve depends solely on holding cost H and not annual demand D or batch cost S . D and S determine the level of the TC curve but not the shape.

CONTROLADORIA

- 43** INSTITUTIONALIZATION EVIDENCE OF COMPTROLLERSHIP IN FAMILY RUN COMPANIES. Ilse Maria Beuren, Elza Terezinha Cordeiro Miiler

The implantation or restructuring of comptrollership implies changes in procedures because both institute rules and routines as standards. The institution of new standards, in both the internal and external comptrollership environment, affects the beliefs and values of the organization. From this perspective, the objective of the study is to identify evidence of institutionalization of comptrollership in light of the habits and routines of Brazilian family run companies. The research is descriptive and was made by means of data collection using a quantitative approach to the data. The population consists of 59 family businesses identified by Oro (2006) on the 500 Best and Biggest list from Exame magazine, and a sample by accessibility to 12 companies that responded to the questionnaire. Results show that comptrollership was instituted or restructured in the majority of companies in the period 2001 to 2006, changing old habits and routines and creating new ones, with evidence of institutionalization of comptrollership in the companies researched. The study conclude that starting from the changes implemented by the companies and their acceptance by the people involved, procedures and institutionalized norms in the comptrollership of these companies were altered.

O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

- 65** PERSONALITY AND PREFERENCE FOR LEARNING METHODS: A STUDY WITH BUSINESS STUDENTS. Patrícia Morilha Muritiba, Sérgio Nunes Muritiba, Tânia Casado

Diversity of teaching tools in Business Management Courses is a central issue for the development of the students, as the correct choice of stimulus influences learning. The efficiency of teaching tools depends on many variables – some of them are the individual differences among students in terms of their personality and learning style. This paper presents a survey of 108 Business Management students comparing their preferences for the different teaching tools with their Jung Personality Type Indicator. The results show that there are differences of preferences among the students with different personality types. One of the findings is that extroverted individuals consider their learning to be more

efficient when they are exposed to more active teaching methods, such as class discussions and group work; they tend not to prefer more introspective methods, such as seminars with the use of data-shows – common tools in today's Business Schools.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

87 DECENTRALIZATION AND MUNICIPALITIES FINANCING IN CONTEMPORARY BRAZIL.

Ricardo Carneiro, Flávia de Paula Duque Brasil

The Federal Constitution of 1988 increased the role of cities in the Brazilian federative organization. Simultaneously, the financial base of the constitution has been reinforced by means of either intergovernmental transfers of resources or tax collection. The article discusses the budgetary viability of local governments, emphasizing the exploitation and utilization of their own taxes. Such a discussion takes, as reference, the implementation of the program "Minas Gerais Municipal Management and Environmental Infrastructure" (SOMMA). This program aims at improving the financial administration of the local governments and renders them less dependent on the transfers of participation funds. The performed analysis reveals that the results achieved by the SOMMA program are quite modest. Such analysis are then used to create an argument about the complexity of the political aim to promote improvements in the operational ability of the municipal administrations, which is directed to the optimization of the own income.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

107 INFORMATION SYSTEM AND STRATEGY IN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS: A MULTIVARIATE APPROACH. Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado, Maria Conceição Melo e Silva, André Gustavo Carvalho Machado

This paper aimed to investigate the relationship between aspects of the information system among the process of strategic management in agribusiness organizations. To achieve the purposes of this research, twenty-one agribusiness organizations were investigated and eleven variables were analyzed by the used of three multivariate approaches performed through cluster analysis, multidimensional scaling and factor analysis. The results obtained showed evidence of the existence of empirical

relationships between the various factors relating to the financial information used within the cost management practices on the basis of the identification of two groups. The first group was composed of the strategic goals, the channels for feedback and dissemination of the strategy. The second group was composed of the variables that represent information about the frequency of holding meetings and on the volume of billing. These results show a particular characterization of the relationship between some of the key aspects related to the information system in the process of vision and strategic management in agribusiness organizations. More comprehensive studies may reveal more specific details about these relationships.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

125 ORGANIZATIONAL STRUCTURES WITHIN THE SCOPE OF STRATEGIC MARKETING PLANNING: A DISCURSIVE STUDY. Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi

The present article proposes to analyze marketing planning within the context of innovative organizational structures. The work has been structured as an essay, and is comprised of a review of the theoretical reference, set against a conceptual critical analysis of a few aspects pertinent to the theme. Issues around the difference among the several strategic levels, such as the formulation of corporate strategies, competitive and structural. Additionally, marketing planning activities were situated in companies' structural hierarchizing. Lastly, a reflection is conducted, raising issues adjacent to marketing planning, strategies, and innovative organizational structures.

143 REFLECTIONS ON MARKETING ESSAYS.

Marta Olívia Rovedder de Oliveira, Carlos Alberto Vargas Rossi

This essay proposes a theoretical discussion and critical analysis on Marketing Productivity. It sought to verify conceptualizations and aims to investigate the evolution of Marketing Productivity thinking. Some critical reflections about the subject were done. The authors point out that Marketing Productivity studies can allow a rapprochement between theory and practice, since it is relevant for both. It can facilitate the practitioners' work and increase marketing credibility in the organizations and in the business academy. However, this theme doesn't have consensus on concepts. And besides, some measurements are not very clear and are difficult to operate. Therefore, it is necessary to define more fully the constructs, concepts and metrics.