

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUIZ BUENO DE GODOY

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONA: o caso da Escola Parapente Sul

Florianópolis  
2007

LUIZ BUENO DE GODOY

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: o caso da Escola Parapente Sul

Trabalho de conclusão de Estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado: CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor orientador:


Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Florianópolis  
2007

LUIZ BUENO DE GODOY

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: o caso da Escola Parapente Sul

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 29 de junho de 2007.



Prof.º Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágio


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Orientador



Prof.º Allan Augusto Platt, Dr.  
Membro



Prof.º Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Membro

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus, que em todos os momentos esteve presente, iluminando e guiando os meus passos. Estendendo sua mão sobre nós e concretizando assim os nossos maiores sonhos.



Agradeço aos meus pais, que estiveram ao meu lado, dando todo o apoio e força que precisei, sempre rogando e pedindo a Deus proteção para que guiasse os meus passos. Obrigado não é bem a palavra que eu queria lhes dizer. Gostaria de poder encontrar outra forma de falar-lhes o quanto vocês são importantes para mim. Um simples obrigado não possibilitaria isso.

Aos meus colegas e amigos de trabalho e de vida que de certa forma me auxiliaram nos momentos que solicitei, ensinando-me o que e como fazer em cada situação, cada ensinamento uma experiência nova.

À instituição e a todos os professores, em especial o meu professor orientador Rudimar A. da Rocha, não esqueceremos dos ensinamentos, e pelas valiosas instruções, pelos momentos em que estive a inteira disposição, muitíssimo obrigado.

Agradeço também aos proprietários da Escola Parapente Sul, Sr. Carlos e Sra. Marcia, que se disponibilizaram a colaborar, irrestritamente, para a realização deste trabalho.

Com carinho gostaria de agradecer a todos que ajudaram no meu crescimento. Muito Obrigado.

“A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim, um hábito.”

Aristoteles (384-322 a.C.)

## RESUMO

GODOY, Luiz. Um estudo de caso na Escola Parapente Sul 2007 (53 F). Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

O diagnóstico organizacional é entendido como um processo que visa a análise de uma organização, identificando problemas, deficiências e incentivando seu aprimoramento. Correlacionar cada nível no diagnóstico pode torná-lo uma ferramenta importante para a tomada de decisão. Foi objetivo do trabalho, interpretar a conjuntura atual da Escola Parapente Sul, que ensina atividades de vôo livre e comercializa produtos da área. O Processo foi gradual, iniciando com a apresentação de uma carta de intenções à Empresa e posteriormente realizando entrevistas e observações para a coleta de dados junto a mesma. Para a realização do programa, o diagnóstico organizacional foi dividido em análises intermediárias, onde foram feitos levantamentos da história da organização e empreendedores e análise do ambiente interno e externo que tem influência junto à organização. Fatores como o mercado e estrutura organizacional permitiram um melhor entendimento da situação da Empresa. Os resultados permitiram evidenciar os pontos fortes e fracos assim como ameaças e oportunidades de maneira que possibilitou um prognóstico para ser utilizado pela organização na continuidade de sua atividade de ensino de vôo livre e comercialização de equipamentos.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, análise do ambiente interno e externo, escola de vôo livre.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1</b>	<b>Apresentação</b> .....	10
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	13
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	14
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Diagnóstico organizacional</b> .....	16
<b>2.2</b>	<b>Empreendedorismo</b> .....	16
<b>2.3</b>	<b>Ambiente externo</b> .....	20
<b>2.3.1</b>	<b>Dimensão econômica</b> .....	22
<b>2.3.2</b>	<b>Dimensão político /legal</b> .....	22
<b>2.3.3</b>	<b>Dimensão social, cultural e demográfico</b> .....	23
<b>2.4</b>	<b>Mercado</b> .....	23
<b>2.5</b>	<b>Estrutura organizacional</b> .....	24
<b>2.6</b>	<b>Planejamento e decisão</b> .....	29
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
<b>4.</b>	<b>DISCUSSÃO E ANÁLISE</b> .....	37
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da organização</b> .....	37
<b>4.2</b>	<b>História da organização</b> .....	38
<b>4.3</b>	<b>Análise do ambiente externo</b> .....	41

<b>4.4</b>	<b>Análise de mercado</b> .....	43
<b>4.5</b>	<b>Ameaças e oportunidades</b> .....	45
<b>4.6</b>	<b>Análise do ambiente interno</b> .....	46
4.6.1	Estrutura organizacional .....	47
4.6.2	Comunicação.....	49
4.6.3	Sistema de informação e tecnologia.....	50
4.6.4	Pessoas .....	51
4.6.5	Planejamento e decisão.....	52
4.6.6	Pontos fortes e fracos da organização .....	53
<b>5</b>	<b>Prognóstico</b> .....	55
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES</b> .....	58
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
	anexo 1 – Adaptação do roteiro sugerido.....	62
	anexo 2 – RBHA 104. ....	66
	<b>anexo 3 - fotos</b> .....	67
	<b>anexo 4 - fotos</b> .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Esta introdução tem o objetivo de apresentar a organização e o mercado que ela esta inserida assim como, propor os objetivos, justificativas do estudo e a estrutura deste trabalho.

### 1.1 Apresentação

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objeto de estudo a realização de um diagnóstico organizacional da escola de Vôo Livre Parapente Sul. O diagnóstico organizacional é um processo estratégico que visa à análise de uma organização para identificar problemas, deficiências e incentivar seu aprimoramento gerencial. Da mesma forma, o diagnóstico organizacional é uma ferramenta que possibilita sugerir práticas de gestão para a solução de problemas que poderão afetar o desempenho da empresa. Assim, a identificação das correlações interdepartamentais realizadas pelo diagnóstico organizacional faz dele uma ferramenta importante para que as organizações tomem decisões corretas em determinadas circunstâncias, de forma a tornar as mudanças organizacionais naturais e positivas.

Dentro deste raciocínio, (COOPERS & LYBRAND, 1996), asseveram que o diagnóstico organizacional é como um exame que verifica a saúde da organização, aumentando o conhecimento dos fenômenos organizacionais, possibilitando entendê-la e melhorá-la para competir no mercado em que atua.

Por essa razão é que, neste estudo, se analisou uma organização legalmente constituída, a escola de vôo livre Parapente Sul, durante o primeiro semestre de 2007, correlacionando com as teorias discutidas no Curso de Administração da UFSC. Constitui-se, portanto, de um trabalho de levantamento de dados predominantemente qualitativos com o objetivo de compreender a dinâmica da supramencionada empresa, visando entender as mudanças por ela sofridas no tempo, bem como fornecer subsídios que lhe permitam o fortalecimento futuro. Vale destacar que a Parapente Sul é uma escola de vôo livre, modalidade parapente, codificada como atuante no chamado esporte radical (ou de aventura) que vem aumentando o número de clientes ou adeptos no Brasil nos últimos anos.

Esporte de aventura ou radical são termos usados para designar esportes com um certo grau de risco físico, dado às condições extremas de altura, velocidade ou outras variantes em que são praticados. Estes esportes têm sido cada vez mais procurado por adeptos a um estilo de vida mais arrojado, desestressante e despreendido. Neste contexto o parapente (anexo<sup>1</sup> 3, 4 e 5.) tem se tornado um esporte, cada vez mais, procurado e praticado no mundo, devido principalmente a sua facilidade de manejo, já que se trata de uma asa sem estrutura rígida, que pode ser armazenada dentro de um mochila e transportada nas costas com muita facilidade e sendo montada em um local de onde se possa decolar.

A criação deste esporte está diretamente relacionada com a conquista do espaço. O parapente foi desenvolvido inicialmente para realização de pousos de cápsulas espaciais da NASA (USA) no seu retorno para a atmosfera. Posteriormente, ele começou a ser adaptado por alpinistas para descerem as montanhas escaladas, facilitando e tornando o retorno menos cansativo e arriscado. Já por volta do início dos anos 80 ele começou a ser praticado como uma variante de vôo livre, tendo sido delimitado como um esporte radical.

Essa nova modalidade foi trazida para o Brasil em 1988 por dois suíços. Na época foi manchete de jornais no Rio de Janeiro, local do primeiro vôo e, um pouco mais tarde, em 1991, o parapente chegou a Florianópolis, através da Parapente Sul. Hoje, o esporte conta com um número crescente de praticantes no mundo todo (mais de 250 mil) e com uma perspectiva positiva de crescimento no mercado de esportes radicais, principalmente pelas facilidades de transporte dos equipamentos necessários ao referido esporte.

Assim, como anteriormente descrito, o presente trabalho apresenta a Escola de Vôo Livre Parapente Sul, ele também contextualiza o leitor no universo do vôo livre e neste mercado em particular. O trabalho tem o intuito de mostrar a escola internamente e o mercado em que ela esta inserida, e por fim apresentar sugestões de melhorias e mudanças necessárias para a evolução da organização supramencionada.

---

<sup>1</sup> vide alguns modelos de parapentes.

Para isso o presente diagnóstico realizou uma análise organizacional dos seguintes temas: histórico da organização, caracterização da organização, ambiente externo, análise de mercado, análise da estrutura organizacional, comunicação, análise tecnológica e pessoas e análise dos processos de planejamento e decisão. Através do estudo destes tópicos, foi realizada uma análise SWOT<sup>2</sup> e apresentado algumas sugestões de melhorias a Parapente Sul. Desta forma, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é o posicionamento estratégico e as práticas organizacionais adotadas pela escola Parapente Sul em relação aos seus ambientes interno e externo que lhe proporcione ampliar a sua competitividade?

Para responder esta questão de pesquisa estabeleceram-se os seguintes objetivos.

## 1.2 Objetivos

Seguem os objetivos gerais e específicos do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é realizar um diagnóstico organizacional e um prognóstico da escola de Vôo Livre Parapente Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Abrangem os objetivos específicos do atual estudo os itens a seguir:

---

<sup>2</sup> Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).



- a) levantar a história de vida da organização e dos empreendedores, e identificar as características atuais da organização;
- b) analisar as características do ambiente externo, identificando os clientes, concorrentes, fornecedores e as ameaças e oportunidades deste ambiente externo à organização;
- c) analisar o ambiente interno da organização quanto à estrutura organizacional, processos, sistema de informação, pessoas, recursos materiais, tecnológicos, financeiros e apontar os pontos fracos e fortes deste ambiente interno; e,
- d) apresentar alternativas administrativas aos problemas identificados.

Dentro da problemática descrita as justificativas teóricas e práticas deste TCC (trabalho de conclusão de curso) fazem ser assim compreendidas.

### **1.3 Justificativa**

Determinados critérios devem ser atendidos para justificar uma pesquisa. Castro (apud Mattar, 1999), cita três critérios: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Para Castro (apud Mattar, 1999) um tema é considerado importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Acredita-se que este estudo é fundamental para apresentar aos estudantes o ambiente empresarial, com orientação da Universidade e supervisão da organização em estudo, e desenvolver competências e habilidades no âmbito estudado. Desse modo conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida, quanto à região, setor de atividade, público, assim como suas características e fornecer a Parapente Sul um diagnóstico de ameaças e oportunidades.

Castro (apud Mattar, 1999) afirma que um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de surpreender. O tema é considerado original, pelo fato de não se ter encontrado referências bibliográficas de estudos sobre empresas ou mesmo o mercado de vôo livre no Brasil. A opção pela Escola Parapente Sul foi principalmente devido ao seu pioneirismo, seu desbravamento deste mercado de vôo livre e importância na

atividade de parapente no estado de Santa Catarina, juntando-se a isso o potencial de Florianópolis no nicho de esportes radicais. É interessante também poder mostrar aos empreendedores da organização uma forma de gerenciar sua empresa de forma profissional, estimulando-o no melhoramento da mesma nas questões pertinentes.

Ainda, citando as idéias de Castro (apud Mattar, 1999), para saber se um projeto é viável deve-se questionar se a pesquisa pode ser realizada, dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito. Assim o fato do autor deste ser praticante da modalidade parapente e conhecer este mercado e os empreendedores da Parapente Sul torna a pesquisa factível, Apesar de a organização ser de pequeno porte, o seu pioneirismo na atividade e o potencial empreendedor dos proprietários servem de elemento de estudo muito interessante para novos mercados e novos produtos, já que se constitui basicamente de um novo mercado que vem sendo explorado.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura: capítulo 1 a introdução, que contempla, uma apresentação, descrevendo o tema, objetivos geral e específicos e a justificativa do trabalho.

O capítulo 2, a Fundamentação Teórica – empírica, que traz uma argumentação teórica para dar base ao trabalho.

O capítulo 3, a metodologia utilizada, onde o trabalho é categorizado e os métodos utilizados na pesquisa são descritos.

O capítulo 4, discussão e análise do ambiente interno e externo da organização, com embasamento em dados predominantemente qualitativo, onde é descrita e analisada a organização.

O capítulo 5 prognóstico indicando o caminho a ser tomado, e o que deverá ser ajustado e melhorado na organização.

E finalmente o capítulo 6, a conclusão e recomendações, no qual é realizado uma síntese do que foi abordado e o fechamento do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

Este capítulo foi reservado a fundamentação teórica - empírica. Ele serve de embasamento científico conceitual ao TCC (trabalho de conclusão de curso). A descrição é realizada com base na exploração de obras de diversos autores que abordam os temas relevantes ao estudo da organização.

### 2.1 Empreendedorismo

Existem diversos autores e especialistas, que tentam explicar este fenômeno, se é que o empreendedorismo pode ser definido desta forma. Uma das primeiras definições da palavra “empreendedor” foi elaborada, no início do século XIX, pelo economista J.B. Say, como sendo aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Dentro deste raciocínio, pode-se admitir que o espírito empreendedor é a busca de oportunidade, além dos recursos de que se dispõem. É um processo de auto-conhecimento, passando ao desenvolvimento de habilidades, que antes não se sabia possuir, podendo atingir objetivos determinados, alcançando o sucesso. De acordo com uma pesquisa anual sobre o assunto da Global Entrepreneurship Monitor, divulgada pelo Sebrae em 2005, o Brasil tem 14 milhões de empreendedores. Deste total, 53% decidiram arregaçar as mangas porque vislumbraram uma oportunidade de negócio e 43% por necessidade como a perda de emprego. Essa mesma pesquisa mostra que 64% dos empreendedores brasileiros têm de 25 a 44 anos, 32% recebem de seis a quinze salários mínimos por mês e 46% são mulheres. (SEBRAE, 2005)

A partir destes dados é possível entender melhor o que vem a ser o espírito empreendedor, resgatando os conceitos de vários autores, cabe demonstrar o que representa os diferentes enfoques do empreendedor ao longo do tempo na seqüência: (Quadro 1)

## Os diferentes enfoques do empreendedor.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corre risco, necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, reconhecimento, inovação
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento.

Quadro 1 – Os diferentes enfoques do empreendedor.

Fonte: Academy Management Review (1984 apud LONGEN, 1997, p.6).

Tais dados permitem entender que as características que determinam o perfil do empreendedor, no início do desenvolvimento das atividades da empresa, podem ser confundidas com as características da empresa, pois o empreendedor é o ponto-chave para o empreendimento ser bem ou mal sucedido. Cabe a ele, exercer uma série de papéis como o idealizador de objetivos, ser divulgador, ser agente de ações de promoções, dentre outros.

Para Pinto (2005), o indivíduo empreendedor tem algumas características peculiares muito bem delineadas, destacando a necessidade de realização e propensão a assumir riscos.

Vale destacar que outra forma de se interpretar este fenômeno é apresentada por Gerber (1996), como sendo:

- a) Orientação a pró-atividade, destacando-se iniciativa e assertividade;
- b) Orientação para a realização: detectando oportunidades, valorizando a qualidade do trabalho, bem como o planejamento sistemático e a avaliação dos resultados.
- c) Compromisso com as pessoas, reconhecendo a importância de boas relações, em relação ao comportamento, auto confiança, persistência e persuasão.

Vale destacar que outras formas de se interpretar esta questão são apresentadas por outros autores, porém discorrer sobre todos eles tornaria o trabalho sem foco.

Contudo torna-se relevante destacar as características do diagnóstico organizacional, para que se possa ter subsídio para analisar a organização.

## **2.2 Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional é um processo que requer dos pesquisadores uma atenção especial, pois qualquer tipo de interpretação errônea pode prejudicar as ações estratégicas feitas pela empresa.

O diagnóstico organizacional poderia ser definido como o exame da organização para verificação de sua saúde. De acordo com Coopers & Lybrand (1996, p. 118-119), o diagnóstico empresarial “é a atividade utilizando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, de melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas”. Eles defendem que é preciso conhecer a empresa para poder sugerir o que de fato venha a ser benéfico para a ela.

Sob a ótica distinta de Oliveira (2004) é ressaltada a importância do diagnóstico em um aspecto diferente e relacionado como correspondente à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Os objetivos são o de conhecer a filosofia, o

funcionamento e as diretrizes da organização para estabelecer parâmetros de comparação com experiências de sucesso para que sejam utilizadas de subsídio na correta orientação das intervenções possíveis.

Já na concepção de Pina *et al.* (1980) este diagnóstico necessita de um método de levantamento e análise apoiados por questionários e dados quantitativos que irão identificar deficiências e desequilíbrios da organização, sem esquecer de se focar um programa de reorganização que facilite à tomada de decisão, tendo em vista que o processo decisório é vital para as organizações. Se referindo a esta questão Levy (1994, p. 113), afirma que “[...] a mudança é concebida como um processo irreversível e descontínuo, cujo momento central é constituído por um ato de decisão”. Como se pode perceber o referido autor apregoa o aspecto de mudança como fator inerente ao diagnóstico organizacional.

Neste contexto de processos decisórios, se evidencia que possuir informações é extremamente importante para que se possa decidir com efetividade. Assim Cavalcanti & Mello (1981, p.14) observaram que:

através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica que assegurarão a sobrevivência de sua empresas, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental.

Além da questão relacionada a processos decisórios e da necessidade de informações, pode-se destacar como principais objetivos de um diagnóstico organizacional de acordo com Pina *et a.* (1996, p.206):

- a) Tomar medidas corretivas caso a empresa esteja numa situação crítica; antes de tomar medidas corretivas procurar identificar quais as causas reais do atual estado da empresa.
- b) Facilitar o crescimento da empresa; mantendo um crescimento direcionado aos objetivos organizacionais.
- c) Controlar periodicamente o funcionamento da empresa; o controle periódico permite ao administrador identificar eventuais problemas antes que eles se agravem.
- d) Verificar fatores que limitam seu crescimento; e caso se mostre necessário propor uma reorganização interna.
- e) Tornar clara a situação da empresa para todos seus responsáveis; possibilita a cada dirigente conhecer melhor a sua área, bem como as demais.

f) Comparar a empresa com empresas similares; o que permite a tomada de decisão quanto a sua agressividade no mercado.

Visto o diagnóstico organizacional e a sua importância, agora estudar-se-á as variáveis do ambiente externo das organizações, para que se conheça a organização e os fatores externos que a influenciam.

### 2.3 Ambiente Externo

O estudo do ambiente externo é muito importante para se ter conhecimento do maior número possível de variáveis que podem afetar a organização em suas atividades no decorrer de sua existência. Ele é um importante procedimento para que a organização possa se adaptar aos fatores que, de alguma forma, possam influenciar seus interesses.

Reafirmando a importância do ambiente, Thomas (apud VASCONCELOS FILHO & Machado, 1982, p.52) ressalta que "a análise ambiental é um componente chave em qualquer sistema de planejamento".

Já Hawley (apud Hall, 1984, p.155), entende por ambiente externo 'todos os fenômenos que são externos à população (no caso a organização) em estudo e que a influenciam potencial ou realmente'.

No entendimento de Stoner & Freeman (1999), o ambiente externo, consiste nos elementos de fora de uma organização que são importantes para seu funcionamento e defendem a dependência das organizações na troca de recursos. Já Daft (1999) afirma ser necessário identificar o domínio Organizacional e os setores de influência na economia e na sociedade. Após isto, explorar as duas grandes forças ambientais da organização: a necessidade de informação e de recursos, Daft (1999, p. 54) acrescenta "[...] as organizações respondem a essas forças por meio do projeto estrutural, do planejamento de sistemas, da imitação e de tentativas para modificar e controlar os elementos do ambiente".

Alguns autores, por sua vez assinalam que as organizações são influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, afirma que as características organizacionais dependem das



características ambientais. São representantes desta posição Pfeffer, Salancik e Lawrence & Lorsch, 1972. Outros, como McNeil & Perrow, 1984, afirmam o inverso, isto é, que as organizações influenciam o ambiente (apud Hall, 1984).

No entender de Desconto (apud VASCONCELLOS FILHO, 1985, p.46) "as nossas organizações são simultaneamente sujeito e objeto do ambiente. Elas não têm opção; precisam adaptar-se continuamente às mais diversas forças internas e externas e aprender a lidar com elas devendo, algumas vezes, desestimulá-las ou neutralizá-las; outras, mantê-las, corrigi-las ou sincronizá-las, e até mesmo criá-las ou aumentá-las, segundo os (...) objetivos da organização".

De encontro a essa idéia, Stoner (1985, p.41) afirma que o ambiente influencia e é influenciado pela organização, quando afirma que "os altos e baixos da economia, as mudanças de atitude dos fregueses, as exigências dos órgãos públicos, os custos inflacionários da energia, das matérias-primas e da mão-de-obra - tudo isso afeta e é afetado pela organização ...".

Na mesma linha de pensamento, Hall (1984) comenta que a verdade provavelmente se encontra em algum ponto entre esses dois extremos - organização influencia o ambiente e vice versa. Algumas organizações são influenciadas pelo ambiente em algumas épocas, enquanto que outras, por sua vez, influenciam o ambiente em outras épocas. É possível que uma organização passe de uma posição à outra, ganhando ou perdendo poder no ambiente.

Contudo, em linhas gerais, a organização necessita se adequar aos elementos que estão fora do seu campo de domínio, tais como fatores socioeconômicos e políticos, e procurar modificar os elementos ambientais que possam ser controlados por ela e modificados, de forma que possa vir a beneficiar a organização, tais como os fatores mercadológicos.

O ambiente organizacional incide sobre todos os fatores que vem de fora da organização as quais ela se mostra sensível a reagir para sobreviver. A definição de Stoner sobre o ambiente externo tem elementos de ação direta e indireta que influenciam grupos ou indivíduos, variando de abrangência de acordo com o mercado de atuação da organização. Ele afirma que são relações dependentes do ambiente

externo. Dentro destas ações pode existir o contexto econômico, político/legal, social, cultural e demográfico. Para Hall (2004) o macroambiente organizacional pode ser dividido em: Condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Nesse trabalho, examinou-se o ambiente externo da Parapente Sul diante do contexto econômico, político/legal, social, cultural e demográfico. Para uma melhor análise, é necessário um breve entendimento desses contextos diante de uma organização.

### 2.3.1 Dimensão econômica

No entender de Stoner & Freeman (1995), o contexto econômico apresenta a influência da economia na gestão. Ou seja, possibilita que a organização possa pautar a sua gestão na conjuntura econômica local, nacional ou mundial, dependendo da forma de atuação da organização, e assim a organização tenha uma gestão mais efetiva, economicamente falando.

O contexto econômico menciona o estado da economia em que a organização atua. Nesta situação, algumas variáveis devem ser apreciadas para saber se a economia externa a empresa está ou não confortável. Essas variáveis podem ser: inflação, juros, política fiscal, variações cambiais e crescimento das empresas. Deste modo tendo uma análise adequada destas variáveis, pode-se tomar decisões dentro da organização, de tal forma que se ajustem melhor a conjuntura econômica, e assim fazendo com que a organização tenha uma gestão embasada na conjuntura econômica.

### 2.3.2 Dimensão político/legal

O contexto político/legal é analisado perante a regulamentação que rege a atividade da empresa. Essas leis e restrições no entender de Hall (2004) são importantes para o desenvolvimento organizacional. A observação dessas regras é importante para o

bom convívio sem infração das leis de âmbito federal, estadual e municipal. Além disso, o fato da organização ter o máximo de informações possíveis sobre o ambiente político/legal faz com que ela possa se colocar em posição benéfica em relação a determinadas circunstâncias político/legal, como por exemplo, as organizações que realizam atividades que amenizam a emissão de gases poluente já podem se beneficiar dos créditos de carbono referente ao protocolo de Quioto.

### 2.3.3 Dimensão social, cultural e demográfica

O contexto social, cultural e demográfico é significativo na análise para o entendimento da sociedade em que a empresa interage. Valores, crenças, educação, classes sociais e costumes podem influenciar o ritmo de desenvolvimento de uma organização. Para Stoner & Freeman (1995) na dimensão social se analisa a demografia, o estilo de vida das pessoas e os valores sociais. Esta contextualização social e cultural da organização no seu meio é vital para a sua sobrevivência e para o seu sucesso, pois é praticamente inviável uma organização se manter indiferente aos fatores sociais, culturais e demográficos, já que destes fatores são determinantes dos hábitos de consumo e a forma de vida das comunidades onde as organizações estão inseridas.

Assim sendo os fatores sociais, culturais e demográficos são um dos mais relevantes para a empresa tomar conhecimento pleno sobre o mercado em que atua e os seus hábitos e estilo de vida.

## 2.4 Mercado

Na visão de Kotler (1996), o mercado é determinado pela soma dos clientes potenciais que uma organização tem, através da procura de um bem ou serviço específico de cada empresa.

Então, quando se tem o cliente potencial demarcado, através deste desejo de serviço ou bem procurado, resta a tarefa de expor aonde pode ser encontrado a especificação necessária. Uma das dificuldades mais observadas na demarcação dos clientes potenciais é exatamente entender quem são clientes potenciais de cada organização.

Nas palavras de Kotler (1998, p. 7), “o mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico que pode ser satisfeito através de troca. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer trocas, e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam.”

Uma outra forma de definir o mercado para Kotler (1998) é a visão de mercado por grupos de clientes, ou seja, referindo-se a mercados específicos, como mercado de grão, mercado de construção civil, entre outros.

Já de acordo com Possas (2006), mercado é definido como um ou grupo de produtos ou serviços numa área geográfica na qual são produzidos ou vendidos.

Análise do Mercado consiste em entender o mercado no qual a empresa está inserida, analisar seus clientes, fornecedores e concorrentes, para perceber as particularidades do mercado em que atua. A análise permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço se encontra. Ela é indispensável para o desenvolvimento da estratégia da empresa e é um mecanismo de auxílio para a tomada de decisão.

A partir da análise da conjuntura de mercado, torna-se relevante analisar a estrutura da organização.

## **2.5 Estrutura organizacional**

No ambiente interno, a estrutura organizacional projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma Organização. É a forma pelas quais as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (STONER, 1992, p.230).

Pode-se determinar a estrutura organizacional, de acordo com Mintzberg (2003, p. 12), como “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Os elementos básicos identificados pelo mesmo autor é a divisão do trabalho e a coordenação de tarefas. Em geral, a atividade humana organizada dá procedência a duas exigências essenciais e resistentes, uma é a divisão do trabalho em várias tarefas a serem efetuadas e a outra é a coordenação das mesmas tarefas com o intuito de alcançar determinados resultados.

Divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho. (MAXIMIANO, 2000, p. 93).

Como consequência desta divisão do trabalho, surge a necessidade de coordenação. Isso é importante para que as pessoas e os departamentos não percam de vista seus papéis na organização. Stoner (1999) conceitua coordenação como o processo de integração dos objetivos e das atividades das unidades separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o intuito de atingir eficientemente os objetivos organizacionais como um todo. Esta coordenação pode acontecer por meio da supervisão direta, onde Mintzberg (2003, p. 15), afirma “[...] a supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações”.

Já Maximiano (2000, p. 257) entende que estrutura organizacional “[...] é uma ferramenta para realizar objetivos, como indivíduos e como integrantes em grupo. Além disso, a estrutura mostra a comunicação entre as pessoas e os grupos”, sendo geralmente representado pelo gráfico chamado organograma. Stoner (1999) aborda esse mesmo aspecto, explicando que o organograma é utilizado para mostrar a estrutura da organização, diagrama as funções, os departamentos ou cargos da organização e mostra como eles se relacionam.

Em relação à gestão organizacional, Mintzberg (2003), considera que, em uma organização pequena, possuidora de uma hierarquia gerencial, a parte-chave da organização é a cúpula estratégica, com total centralização nos donos do negócio. “A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de

modo eficaz [...]” (MINTZBERG, 2003, p. 24). O mesmo autor ressalta que o núcleo operacional envolve os membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado a prestação de serviços.

Já nas organizações de maior porte, com diversas estruturas, Maximiano (2004) ressalta que a autoridade se divide verticalmente em níveis. As pessoas que estão em determinado nível têm autoridade sobre as que estão em nível inferior. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Essa disposição da autoridade em níveis chama-se hierarquia. Na concepção de Mintzberg (2003, p.19) a cadeia de comando constitui-se pela “linha direta de comando do executivo principal, passando por superiores e subordinados sucessivos até os operários”. De encontro a este conceito de hierarquia, Wagner III & Hollenbeck (2006) afirmam que a formalização do comportamento administrativo consiste no processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional.

Em decorrência de existirem algumas características estruturais como, coordenação, formalização, especialização, departamentalização e centralização, Wagner & Hollenbeck (2006), definem três tipos de estruturas burocráticas: as Pré-Burocráticas, que são carentes de padronização, formalização e acentuada especialização da coordenação e informações sendo empregadas somente em organizações de pequeno porte e de objetivos de objetivos simples; as Burocráticas, que são padronizadas estimulando a formalização e especialização da coordenação e das informações; e a Pós-Burocrática, que alcança uma maior flexibilização na organização, tolerando que cada unidade empresarial se organize sem interferência da unidade controladora.

Mintzberg (2003) considera cinco mecanismos de coordenação de tarefas: ajustamento mútuo, supervisão direta, processos de trabalho padronizados, *outputs* padronizados e habilidades padronizadas. O ajustamento mútuo e a supervisão direta são semelhantes à abordagem de Wagner III e Hollenbeck (2006). Os processos de trabalho são padronizados, quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado, o que não deixa muito espaço para manobras. Já *outputs* padronizados é quando os resultados esperados são especificados, tornando a coordenação entre as tarefas predeterminadas. Por fim, as habilidades são padronizadas quando o trabalhador

tem parâmetros bem delineados, não o trabalho ou seus *outputs*, ou seja, quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.

Neste caso, instituições baseiam-se em trabalhadores preparados por programas de profissionalização, bem como em princípios de coordenação. “A padronização das habilidades atinge indiretamente o que a padronização dos processos de trabalho ou dos *outputs* do trabalho faz diretamente: controlar e coordenar o trabalho”. (MINTZBERG, 2003, p.17). Neste contexto de coordenação de tarefas, comunicar de forma eficiente é muito importante.

Em relação ao fator comunicação, ela é vital e imprescindível em qualquer forma de vida pessoal e, principalmente, nas empresas. Na descrição feita por Maximiano (2000, p. 282), “[...] a comunicação é o processo de transferir e receber informações”. Para o referido autor o sistema de comunicação é formado por seis componentes: o remetente (fonte), o receptor (destino), e mais quatro elementos que se situam entre os dois primeiros: transmissor, canal, receptor e ruído. O transmissor é o canal, o meio pelo qual a mensagem é transportada, por exemplo, um aparelho telefônico. O canal é o ambiente externo que envolve o transmissor e o receptor. Este último significa o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem do canal. O ruído consiste em interferências estranhas à mensagem, tornando a comunicação menos eficaz.

[...] as comunicações podem ser classificadas como formais em que a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa e informais, em que ocorrem fora dos canais formais de comunicação. (CHIAVENATO, 1982, p. 72)

Ocorrendo a comunicação, é necessária a aceitação dos dois lados de forma conivente e respeitável. Desta forma, Maximiano (2000, p. 284), afirma “[...] comunicação para baixo frequentemente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre as políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações nos métodos de trabalho”.

É de suma importância, de acordo Chiavenato (1995), que a comunicação tenha aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, pois representa o intercâmbio de pensamentos e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas. Em



geral na organização cada atividade não tem muito vínculo com a outra, não precisando assim de muitas trocas de informações.

Com relação a tecnologia e sistemas de informação, eles são de grande importância para a organização, de tal forma que podem dar maior agilidade as mesmas, podem facilitar o contato com fornecedores e clientes e também na própria tecnologia de produtos. Desta forma :

As informações são constituídas a partir do processamento dos dados organizacionais, sendo importantes para tomada de decisões, para agregar valor a produtos e serviços, para promover a sinergia dentro das organizações e para influenciar comportamentos. (ALMEIDA, 2005, p. 19).

Já com relação ao fator pessoas, Chiavenato (1999) considera ser o capital humano à competência básica de uma empresa e à principal vantagem competitiva, sobretudo nos atuais tempos de instabilidade e competitividade. A política de Recursos Humanos possui a função de atrair e empregar pessoas, bem como de capacitá-las e gerenciá-las para que desenvolvam corretamente suas atividades, evitando possíveis problemas. Tais políticas são a base do esforço de qualquer empresa no sentido da melhoria, especialmente na área da qualidade, de acordo com Picchi (1993).

Assim neste contexto de capital humano, pode-se afirmar que liderança é a influência que uma pessoa tem sobre outras, com intuito de se alcançar um objetivo. Maximiano (2000, p. 289) observa que “[...] uma pessoa ou grupo tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas”. A capacidade de liderar esta diretamente ligada com a capacidade de motivar.

Desta forma Maximiano (2004) apresentou como a estrutura organizacional pode estar dividida pela empresa, que, baseada nos objetivos organizacionais, se adapta de melhor maneira à gestão empresarial.

Contudo, pode-se constatar que a estrutura organizacional é constituída por muitos fatores e diversos nuances destes fatores, que a tornam bastante complexa, principalmente quando a organização é de maior porte, sendo assim é relevante levar muitos aspectos em consideração para conhecermos a estrutura organizacional.

Tendo esta base sobre a estrutura organizacional, é importante termos mais informações sobre o Planejamento e decisão.



## 2.6 Planejamento e decisão

O processo de planejamento é a ferramenta que envolve a capacidade de uma organização para administrar as relações com o futuro. É o delineamento de objetivos e resultados a serem alcançados. Para isso, é necessária a definição e a tomada de decisões corretas que possibilitem à realização e o sucesso do planejamento feito. De acordo com Maximiano (2004, p. 138), uma das razões para o planejamento é “[...] lidar com a certeza do futuro”. Isso se torna real pelo fato de que muitos acontecimentos podem ser previstos, com isso, decisões e ações podem ser tomadas para que se tenha o controle da situação e também para que possíveis mudanças sejam feitas. Stoner & Fremann (1999) reforçam a importância do planejamento comparando-o à raiz principal de uma árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle. O planejamento pode, então, ser considerado como a função inicial do administrador.

Desta forma, o planejamento faz parte do cotidiano de todas as pessoas e, principalmente, de todas as organizações. É através dele que as organizações conseguem se adaptar e se ajustar às condições mutáveis do ambiente, tendo uma visão total do quadro operacional. A partir disso é que os administradores ordenam as operações, economizam tempo, esforço e dinheiro que ajudam a diminuir os erros na tomada de decisão, (MEGGINSON; MOSLEY & PIETRI, 1998). Desta forma é possível estabelecer a definição dos objetivos de todos os setores da organização de forma sistêmica, e de maneiras mais eficientes e eficazes de alcançá-los. É, portanto a decisão de o que fazer, como e quando,

Planejamento pode ser visto como (a) determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado ou (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, de rumos. Ele engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, quando fazer e quem deve fazer. (LACOMBI & HEILBORN, 2003, p.162).

Dentro deste raciocínio, Megginson, Mosley & Pietri (1998) classificam o planejamento de uma forma diferente. Eles classificam-no em: planos estratégicos, planos estáveis e planos de uso único. Os planos estratégicos incluem a missão (definição da organização), os objetivos (resultados desejados do planejamento) e as estratégias (atividades para o alcance dos objetivos), determinando a natureza da

organização. Os planos estáveis incluem as diretrizes (acordos que limitam as tomadas de decisões), os procedimentos (rotinas das atividades) e as regras e regulamentos, e tendem a permanecer os mesmos por um longo período de tempo. Finalmente, os planos de uso único (referem-se aos programas complexo total de atividades necessárias para se seguir um curso de ação), projetos (para a realização de um objetivo específico) e orçamentos (resultados financeiros esperados), visando um objetivo por um período de tempo limitado, e que depois poderão ser modificados.

Já Lacombe & Heilborn (2003) classificam o planejamento em: estratégico e operacional.

O planejamento estratégico corresponde, ao plano sistêmico das metas de longo prazo da empresa, e das maneiras mais eficazes de alcançá-las. Engloba tanto o ambiente interno, como o ambiente externo à empresa, definindo o cenário que se quer chegar. Os planos estratégicos são efetuados normalmente pelos dirigentes de maior nível hierárquico, pois possuem a visão sistêmica da organização e melhores condições de conhecerem a realidade do ambiente externo.

Já o planejamento operacional especifica os detalhes de como os objetivos globais serão alcançados a nível operacional. Ele identifica quais recursos devem estar disponíveis para cada tipo de produto ou serviço com a precisão praticável e fornece cronogramas relativamente precisos, que podem ser anuais, trimestrais, mensais ou semanais. É efetuado usualmente pelos gerentes, que conhecem melhor as atividades operacionais do seu setor. O planejamento operacional está intimamente relacionado ao conceito de eficiência, que corresponde a otimização dos recursos disponíveis, obtendo a melhor relação custos/resultados.

Dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, o planejamento pode ser classificado em três níveis principais: estratégicos, funcionais (táticos) e operacionais.

O nível estratégico de planejamento é o processo em que a organização define seus objetivos principais diante das ameaças e oportunidades do ambiente. Através deste planejamento que são definidos o mercado, os serviços e também o público que a empresa quer atingir (MAXIMIANO, 2004).

No entanto, para que haver planejamento em uma organização, ele não tem obrigação de vir escrito e com um cronograma cronológico. Segundo Robbins (2001),

esse tipo de planejamento, o estudado até então, é chamado de planejamento formal, onde são formulados objetivos específicos, abrangem um período de vários anos, são escritos e possuem programas de ação específicos para sua realização. Existe, no entanto, o planejamento informal, aquele presente na cabeça dos administradores, e não em um papel. Esse tipo de planejamento é comumente identificado nas empresas de pequeno porte e estrutura simples.

Para que as organizações atinjam o sucesso, elas dependem muito da maneira como são tomadas as decisões. As organizações podem ser vistas de acordo com Daft (1999), como o cérebro e o sistema nervoso das empresas, comandando e definindo seu rumo. Com o intuito de maximizar o entendimento deste tema de vital importância, serão estudados sua definição, os tipos de decisão e como elas são realizadas teoricamente e na prática.

A tomada de decisão, na descrição feita por Megginson, Mosley & Pietri (1998), é a escolha consciente da melhor alternativa dentre as várias possíveis, como um rumo de ação para o alcance dos objetivos planejados. No entanto, na concepção de Daft (1999), a tomada de decisão é definida como o processo de identificação e solução de problemas, onde a identificação corresponde ao conhecimento da realidade organizacional, interna e externa, e a sua solução, à escolha e implementação de uma das alternativas.

A teoria escrita pelos autores supracitados determina que as decisões devem ser tomadas de acordo com o modelo racional de tomada de decisão. Esse modelo corresponde, nas palavras de Stoner & Freeman (1999, p.185) “a quatro etapas que ajudam o administrador a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso”. O primeiro estágio consiste em examinar a situação, através da definição do problema, decisão de uma solução efetiva e das atividades necessárias para realizá-la. No segundo estágio devem-se procurar alternativas criativas, e não se acomodar com a primeira que seja viável. O terceiro corresponde a avaliá-las e selecionar a melhor. Finalmente, no quarto implementa-se e monitora-se a decisão tomada, fazendo ajustes quando necessário. A prática, no entanto, como afirma Robbins (2001) é um tanto diferente.

Esta fundamentação teórica caracterizou a literatura de autores, que abordam os conceitos das variáveis a serem diagnosticadas no trabalho, fornecendo embasamento ao

assunto analisado, para a melhor compreensão e direção ao estudo que foi realizado. No próximo capítulo serão abordados os aspectos metodológicos do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Apresentados os objetivos do estudo, suas justificativas e a fundamentação teórica, faz-se necessária a definição de quais procedimentos farão parte da coleta e análise dos dados a serem arranjados e suas relações com a análise organizacional da Escola Parapente Sul.

Baseado na descrição de Mattar (1999) pode-se afirmar que este trabalho caracteriza-se por ser, quanto aos fins, uma pesquisa em um primeiro momento exploratória, sendo que, após a consolidação dos objetivos alcançados, ela passou a caracterizar-se como conclusiva ou explicativa, e, por conseguinte, com caráter descritivo, ou seja, sem pretender abordar relações causa e efeito, mas sim, descrever o relacionamento entre variáveis envolvidas no processo. Quanto aos meios de investigação é classificada como um estudo de caso e é considerado de caráter predominantemente qualitativo.

O fato de se tratar de um estudo de caso, remete ao fato dos resultados possuírem maior profundidade para a Parapente Sul. O estudo de caso para Mattar (1999), se caracteriza pela tentativa de conhecer profundamente um ou poucos elementos da população, o que confere ao trabalho profundidade e pequena amplitude.

Nesta mesma forma de pensamento, Gil (1991) afirma que os estudos de casos envolvem o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita um conhecimento mais amplo e detalhado.

Para Vergara (1997), a pesquisa exploratória é uma investigação realizada quando se tem pouco conhecimento acumulado na área pesquisada, devido a isto, ficando comprometido a formulação de questões hipóteses no início da pesquisa. Estas poderão ser construídas ao longo da investigação, ou no final dela.

Já de acordo com Chizzotti (2001), o estudo de caso é um tipo de pesquisa onde se coletam dados acerca de um caso particular com objetivo de organizar e apresentar um relatório crítico da situação, e com base neste, tomar decisões e propor ações transformadoras.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelecer relação entre variáveis (Gil, 1993).

Para Andrades (1993, p. 98) a pesquisa descritiva é um tipo de estudo onde “os fatos são observados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”

A observação participante exige do pesquisador sua inserção, no local ou meio que o fenômeno ocorre, como um integrante das atividades. Ela é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo (...)” (LAKATOS; MARCONI apud MANN, 1990, p. 189).

Sobre a entrevista semi-estruturada, no pensamento de Trivinos (1987), é a técnica que o pesquisador utiliza para a busca das informações através de um diálogo, com questionamentos gerais, pré-formulados, que fazem sentido para a pesquisa, sustentados pelo conhecimento tácito e teórico do pesquisador. Desta forma, o informante capta ao longo da entrevista, o foco principal da entrevista pelo investigador, e passa a contribuir com as informações para a pesquisa.

O presente estudo teve caráter predominantemente qualitativo, tendo em vista que busca obter informações sobre o fenômeno investigado, assim como revelar as inter-relações entre as partes que o constituem (MINAYO *et al.*, 2002). E na concepção de Kirk & Miller (apud MATTAR, 1999) tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, e os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários) em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais ou testes projetivos.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram bibliográfica e documental, observação participante, além disso foram realizadas entrevistas com os empreendedores que fundaram o negócio e consultas via *internet* sobre o desenvolvimento do esporte vôo livre, modalidade parapente.

Antes da entrevista foram feitas algumas consultas no *site* da *Internet* da empresa para a colheita de dados secundários. De acordo com Kotler (2003), dados secundários são aqueles colhidos para complementar os dados necessários para uma pesquisa. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas no período de 01/03/2007 até 30/05/2007 com os sócios Sr.Carlos Dal Molin e Sra. Márcia de

Almeida na própria Escola localizada na Lagoa da Conceição. As entrevistas foram semi-estruturadas, e baseadas no questionário: roteiro para entrevista de diagnóstico organizacional (anexo 1).

Para Lakatos & Marconi (1990), todas as formas de pesquisa implicam no levantamento de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos e técnicas empregadas. Esses dados são úteis não só por prover informação de suporte ao assunto de interesse, como também para evitar possíveis dúvidas ou esforços desnecessários, podem ainda sugerir hipóteses, problemas e orientar para outras fontes de dados.

Observação participante, na acepção de Chizzotti (2001), é feita através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, de modo a recolher as ações dos atores em seu contexto natural. Nesta técnica, a separação entre pesquisador e pesquisado torna-se mais estreita (Vergara, 1997).

Entrevista informal, de acordo com Trivinos (1987), é uma técnica utilizada pelo pesquisador para o levantamento de informações através de um diálogo, com questões gerais, pré-elaboradas, que fazem sentido para a pesquisa e são sustentados pelo conhecimento tácito e teórico do pesquisador.

Frisando o que Cruz Neto (2002) coloca, não adianta apenas uma base teórica sem pelo menos um domínio técnico ou vice-versa, ambos são essenciais para a complementação de um problema de pesquisa que vise expor a real situação do tema trabalhado.

Na segunda e terceira etapa, as informações da organização foram obtidas através de observações, coleta de dados por meio de entrevista gravada (autorizadas) com o entrevistado Sr. Carlos Dal Molin. Para um maior aprofundamento dos objetivos específicos, foram utilizados textos sobre diagnóstico organizacional, livros com base para fundamentar e analisar os dados angariados e sites sobre o assunto. Isso facilitou o entendimento da teoria estudada e, conseqüentemente o relacionamento com a prática que ocorre na empresa, segundo informações obtidas na entrevista.

Assim, considerando as devidas limitações, são tratados como aproximações da realidade susceptíveis a algum desvio.

Para Vergara (1997, p.59), “é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece.”

Este trabalho teve algumas limitações, primeiramente a grande dificuldade de se obter dados secundários sobre o mercado de vôo livre de forma geral, a segunda foi a limitação financeira e dificuldades de contato para se obterem informações com os antigos clientes da Parapente Sul.



## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE

Após a definição da metodologia a ser aplicada, inicia-se a discussão e análise das informações coletadas junto a base teórica dos elementos.

### 4.1 Caracterização da organização

A Parapente Sul é classificada como micro-empresa de capital limitado, por ser pessoa jurídica com receita bruta anual inferior a (duzentos e quarenta e quatro mil reais) R\$ 244.000,00. Ela está situada na Lagoa da Conceição, possuindo imóvel próprio, única sede da organização, local este, próximos das rampas de decolagem de vôo e dos espaços de treinamento (cerca de um quilometro), motivo que contribui bastante para o sucesso da organização, apesar de não estar tão perto do centro urbano de Florianópolis (doze quilômetros). Trata-se de um local amplo para se guardar os equipamentos e ministrar palestras e aulas.

A organização é privada e o seu tipo de atividade é prestação de serviço na área de ensino e treinamento voltado a prática do esporte vôo livre, modalidade parapente e a comercialização de equipamentos e serviços necessários a prática deste esporte.

Os serviços oferecidos pela organização são: dois tipos de curso, iniciação e avançado. A venda de algumas dezenas de modelos de parapente, a realização de todo tipo de reparo em equipamentos de vôo livre e a comercialização de vôo duplo, que são vôos acompanhados de pilotos experientes para voar com pessoas que desejam conhecer a modalidade sem realizar o curso e adquirir o equipamento.

Os objetivos da organização são: manter-se sempre a frente do que existe em tecnologia e conhecimento sobre vôo livre, manter-se a empresa referência no ramo em Santa Catarina e prospectar novos mercados para o vôo livre. Para isso estão sempre em busca de treinamentos no exterior, em lugares mais avançados neste tipo de esporte e conhecimento.

## 4.2 História da organização

O casal Sra. Márcia de Almeida e Sr. Carlos Dal Molin é bastante empreendedor. A Sra. Márcia tem seu pai como referência. Ele tinha um negócio de fabricação de móveis. Já o Sr. Carlos tem muita visão de negócio e sabe aproveitar as oportunidades que vão surgindo no negócio.

Drucker (1970) entende que não é necessário que os "empreendedores" causem mudanças, mas vê-os como aqueles que exploram oportunidades que as mudanças criam, ele salienta que "[...] o empreendedor sempre busca por mudanças, responde a elas e explora como uma oportunidade" (p. 57).

Os dois já tinham experiência com ensino, pois eram professores de educação física. No entanto até hoje tem uma carência de maiores conhecimentos sobre administração, principalmente sobre finanças. Para Sra. Márcia uma das melhores qualidades de um empresário é ter visão e conhecimento de mercado.

O trabalho na Parapente Sul é dividido entre a Sra. Márcia e o Sr. Carlos, nesta divisão, ela ministra as aulas de vôo nas dunas da praia da Joaquina e ele cuida de toda parte administrativa, as vendas, os contatos para patrocínios e o processos de importação de equipamentos. Como no verão a Cidade de Florianópolis, e principalmente as praias recebem um aumento da população, devido a vinda de turistas, eles precisam de mais 3 pessoas para apoiá-los nas atividades durante esta época.

A Parapente Sul foi à primeira escola de vôo livre, na modalidade parapente, sendo a precursora do esporte no estado de Santa Catarina. Em termos de Brasil, na mesma época surgiram algumas outras escolas de vôo e ao mesmo tempo em outros estados. Além de ensinar a voar a parapente sul comercializa equipamentos e acessórios e realiza manutenção de equipamentos. Desde sua fundação a Escola Parapente Sul vem formando pilotos de todo o Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Com mais de 1200 alunos formados, é a maior Escola de Vôo Livre registrada em Santa Catarina. Quando as aulas são fora de sua sede (Florianópolis), eles levam uma estrutura própria para auxiliá-los.

A modalidade Parapente surgiu na Europa no início dos anos 80, ela foi desenvolvida para pouso de cápsulas da NASA (USA), posteriormente foi utilizado pelos alpinistas, para descerem a montanha escalada e no início dos anos 80 surgiu

como uma modalidade de vôo livre propriamente dita, se aperfeiçoando cada vez mais desde então. O Parapente é uma asa com duas características muito peculiares: trata-se de uma asa totalmente flexível e cujo centro de gravidade (o piloto) está pendurado nele a certa distância. O parapente só decola se estiver aberto e o praticante não salta de um avião, mas decola de uma montanha. A grande sensação desse esporte é subir e voar o mais alto e a maior distância possível, já que o equipamento permite que se voe por várias horas sem a utilização de motores e com total dirigibilidade, ou seja, o piloto controla tudo.

A escola surgiu após uma viagem do Sr. Carlos Dal Molin, “o Alemão” à Europa em 1990. O casal empreendedor, Sr. Carlos e Sra. Márcia, já namoravam desde a faculdade. Se formaram em Educação Física e lecionavam. Carlos já voava de asa delta há algum tempo e já era um apaixonado pelo ar quando resolveu vender alguns pertences e viajar pela Europa para conhecer outros lugares de vôo e ganhar algum dinheiro. Foi quando se encontrou com o parapente pela primeira vez nas rampas da Europa, onde já explodia como uma forma de vôo livre bastante praticada. Então Sr. Carlos resolveu apreender a voar também de parapente e trazer um primeiro equipamento para o Brasil para voar por aqui, já que era um jeito de voar bem mais prático que a asa delta, já existente, pois pode ser carregado nas costas em uma mochila até os locais de decolagem. Logo de início as pessoas começaram a se interessar pela prática e o Sr. Carlos começou a ensinar alguns amigos para ter companhia para voar. Foi quando surgiu realmente a idéia da escola, já que o casal ganhava muito pouco como professores de educação física, surgiu a idéia de começar a realizar instruções para vôo de parapente, em pouco tempo, Sr. Carlos e Sra. Márcia iniciaram as atividades da Parapente Sul com uma empresa em 1992. De acordo com Gerber (1996) o empreendedor é inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados, e a personalidade criativa sempre lidando com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Os primeiros anos como a maioria dos negócios era muito difícil, pois não havia capital de Giro e a idéia era muito nova o que dificultava, as pessoas tinha mais receio e medo, pois não entendiam como funcionava o parapente. Então a Parapente Sul começou a promover o esporte realizando Festivais de vôo nas praias. Conseguiram o

primeiro patrocínio, que apoiou bastante o crescimento da escola e começaram a aparecer na mídia, gerando bastante procura de pessoas atraídas por esportes radicais.

Durante estes primeiros anos, uma fábrica de parapente começou a atuar em Santa Catarina e algumas outras pessoas começaram a ensinar a prática do voo no parapente, o que dificultou um pouco o desenvolvimento da escola, já que além de ser uma concorrência que não havia até então, não atuavam com muitos critérios de segurança, o que dificultava bastante às coisas para a Parapente Sul, pois cada vez que alguém se machucava ou tomava um susto de alguma forma, por não conhecer bem a prática e as condições propícias para o voo, isso repercutia na Parapente Sul. Estes aventureiros do mercado não atuavam com critérios de segurança, o que comprometia toda a idéia que a Parapente Sul procurava vender, de que o voo era seguro se praticado corretamente.

O crescimento da organização e sedimentação no mercado tem três etapas básicas: a primeira, onde a organização se firma no mercado como referência de escola de voo livre no Brasil; a segunda que inicia a comercialização de equipamentos, o que propicia um fôlego financeiro para a organização e uma terceira mais recente, onde a parapente sul se tornou um centro de manutenção de equipamentos de voo.

A Sra. Márcia declara que

a melhor parte do seu negócio e do seu trabalho é a possibilidade de manter contato com as pessoas e iniciá-las no mundo apaixonante do voo livre, proporcionando uma grande mudança na maneira das pessoas verem a vida, se relacionarem com o mundo a sua volta, pois a medida que se aprende a voar, as pessoas conseguem se desprender um pouco das coisas terrenas e resgatar uma relação primitiva do ser humano com natureza.

As maiores dificuldades do negócio foram a obtenção de capital de giro, já que os equipamentos são caros e importados e a dependência das condições climáticas para o voo.

Para Sra. Marcia a diferença de ser empregado e patrão, é que o empregado acaba o seu horário vai para casa e descansa, tira férias uma vez por ano e o ser patrão implica em se envolver continuamente com o trabalho, sem feriados, finais de semana ou férias. Segundo a Sra. Márcia, para se abrir um negócio deve-se entender muito bem sobre o mercado em que se pretende atuar.

Na visão de Fleury e Fleury (2001) as competências são sempre contextualizadas, os conhecimentos e o “*know how*” não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. Os mesmos autores associam verbos à noção de competência como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Há mais de dez anos no ar, a Parapente Sul vem evoluindo constantemente, fazendo forte intercâmbio com as melhores fábricas de equipamento, e trocando informações com os melhores pilotos, além de ter uma vasta biblioteca com livros, revistas, vídeos do mundo inteiro, onde os praticantes e alunos podem se manter atualizados sobre os acontecimentos do mundo do vôo livre. É interessante salientar que a Escola não perde contato com seus alunos depois de formados. Eles continuam como seus clientes, já que a partir do momento que o aluno se forma ele já adquire seu equipamento junto à própria Parapente Sul, que oferece através de seu setor de vendas, e retornam para manutenções e aquisição de produtos mais atualizados. Eles dizem querer estabelecer como meta, disponibilizar um serviço diferenciado e que não tenha nada a perder aos oferecidos nos grandes centros.

#### **4.3 Análise do ambiente externo**

Na variável econômica, as variações cambiais são um dos maiores problemas da organização, pois seus produtos são importados, portanto os aumentos do dólar implicam em menores vendas e a baixa do dólar em vendas estáveis com menor lucro. Neste contexto, mesmo que a empresa tenha em seu setor de vendas apenas o mercado doméstico é importante que o proprietário saiba fazer o planejamento financeiro, pois lida com fornecedores financeiros. Além disso, as altas taxas de juros impossibilitam linhas de créditos para compras de equipamentos, o que dificulta bastante a venda dos equipamentos, já que o cliente só pode comprar a vista. Para Stoner e Freeman (1999, p.46) “[...] os administradores de empresas tem que dedicar muito tempo e muitos recursos à previsão da economia e de variações de preços”. A tributação para os produtos importados também é excessivamente alta, o que se constitui um outro fator

limitante para a organização, no quesito venda de equipamentos (pois são todos importados).

Em consulta ao site da Parapente Sul, verificou-se que o mercado de equipamentos e cursos de vôo livre tem crescido bastante nos últimos anos em termos mundiais, porém no Brasil este crescimento não tem sido tão expressivo, e a concorrência no setor tem crescido mais rápido que o mercado. Desta forma cabe a escola o objetivo de aumentar sua participação no mercado. É ela vem fazendo isto adotando a estratégia de oferecer além das aulas e produtos, uma prestação de serviços especializada e também assistência técnica.

Na dimensão político-legal, a atividade de Parapente no Brasil é normalizada pela aeronáutica, através da lei RBHA 104 de operações de veículos ultraleves não propulsados. A RBHA 104 foi aprovada pela portaria 1634/DGAC de 16 de dezembro de 2003. São regras que estabelecem áreas de decolagem e de pouso, autoridade aeronáutica, inspetor de aviação civil (INSPAC), ocupante, operador de veículo ultraleve não propulsado, peso vazio máximo de um ultraleve, prática de vôo livre, espaço de vôo para a prática de vôo livre e veículos ultraleves. É preciso que o ultraleve possua uma permissão especial da aeronáutica para voar, sendo necessário que operador preencha apenas um formulário com as regras de vôo (Anexo 2). Um agente da aeronáutica pode vistoriar os equipamentos e aplicar infrações se não forem observadas as regulamentações. De acordo com o Sr. Carlos apesar das normas, muitas Escolas atuam fora das especificações. Hall (2004) alerta sobre o fato de muitas organizações operarem fora da lei. Ele enfatiza a importância das dimensões legais que envolvem as organizações e formam parte da estrutura fundamental que rege tanto o funcionamento da empresa quanto a dinâmica do mercado que a envolve.

Apesar de uma regulamentação não muito específica para a atividade, já que o órgão regulamentador fala sobre os veículos ultraleves não propulsados, este órgão e normas regulamentadoras só vem a melhorar as questões de segurança, diminuindo o índice de acidentes, facilitando assim a comercialização de curso e equipamento de vôo.

Na dimensão social, cultural e demográfica, a questão a ser considerada é a influência da demografia na organização. Tendo em vista que Santa Catarina e especificamente Florianópolis são locais que possuem características de relevo e clima bastante propício para esportes de aventura em geral e vôo livre em especial. Essas



características atraem pessoas a virem para Florianópolis. São pessoas que normalmente buscam qualidade de vida, proximidade com a natureza e os esportes ao ar livre, especialmente o vôo livre. Essas pessoas se enquadram perfeitamente neste ambiente em que se prioriza o que é saudável, estético e harmônico com a natureza.

Neste contexto as organizações necessitam buscar atualizações quanto às tendências culturais e demográficas. Isso significa conhecer bem o mercado consumidor, seus valores, costumes e preferências. Segundo Stoner (1999, p.46) “[...] os valores e costumes da sociedade estabelecem diretrizes que determinam como a maioria das organizações e dos administradores trabalharão”.

Esta característica é algo visível no Sr. Carlos, que está freqüentemente fazendo viagens, principalmente a Europa. São viagens em busca de novas tecnologias e de sua própria reciclagem, buscando o melhor para oferecer a seus clientes.

#### **4.4 Análise de mercado**

Já são mais de 1200 alunos formados na grande Florianópolis e outras centenas de pessoas de vários locais do país. Os clientes da Parapente Sul que compram os produtos de marcas importadas e vendidas pela escola, são Clientes das mais variadas classes sócias, desde operários, motoristas, vendedores, médicos e engenheiros, e pessoas de idades bastante variadas também, desde 18 a 60 anos, ou seja, o perfil do cliente da Parapente Sul é bastante variado, sendo a única característica, mais constante e facilmente observado, a vontade de voar e a propensão do cliente a vivencia ao ar livre, o coração aberto para a aventura e certa dose de risco.

Existem basicamente quatro tipos de clientes entre todas as classes sociais:

- a) os clientes que fazem vôo duplo uma ou mais vezes;
- b) os que fazem o curso e só voam esporadicamente ou param por aí;
- c) os que fazem o curso em outro local, porém compram o equipamento na Parapente Sul;

d) e os que fazem o curso e voam continuamente, comprando freqüentemente novos equipamentos da escola.

Esta ultima categoria corresponde ao cliente que gera maior receita a organização, por permanecerem mais tempo em contato com a mesma.

O mercado de vôo livre é por natureza restrita, pela falta de divulgação do esporte, pelo custo dos equipamentos e de certa forma pelo risco inerente a prática, porém é um mercado com pouco mais de 15 anos no Brasil, ou seja, é muito recente, tem um potencial a ser avaliado, e oportunidades a serem mais bem identificadas e exploradas.

A maior prioridade da Parapente Sul é a segurança do aluno, para isto é necessário ser bastante criterioso e muitas vezes segurar o aluno bastante tempo em treinamento, para não expô-los a riscos desnecessários, por ainda não estar apto a voar sozinho. Assim o diferencial da Parapente Sul é a segurança do aluno e a qualidade dos equipamentos vendidos, que são normalizados por entidades Européias, que conferem desempenho e segurança aos equipamentos de vôo.

Os principais meios de abrir novos clientes é através de comunicação visual, seja outdoor, banners, ou eventuais matérias na TV ou em Jornais. Stoner (1999) comenta da preocupação que deve existir por parte dos administradores da empresa com preço, qualidade, serviços e a conservação de seus clientes antigos e a conquista de ovos.

Os concorrentes são poucos, já que se trata de um mercado pequeno e restrito, como já citado. No serviço vôo duplo, temos: Icaro escola de vôo e Paraglider Sport. Nas aulas de vôo, somente a Icaro e na venda de equipamentos a Icaro e a Sol (fabricante de equipamentos), a Icaro e a Paraglider Sport não tem sede definida e a Sol esta situada em Jaraguá do Sul.

O problema do vôo livre é a falta de regulamentação e controle, o que gera eventualmente pessoas praticando indevidamente, seja pela falta de conhecimento e preparo para a pratica, seja pela decolagem e vôo em condições inadequadas, nem todas as empresas do ramo cumprem todas as normas de segurança para o vôo livre e isto gera dúvidas quanto à segurança do esporte.

A Parapente Sul é líder no serviço: curso de vôo livre, porém concorre com preços menores da concorrente Icaro, proporcionados por uma organização que tem uma estrutura bem mais simples e com menores custos que a Parapente Sul. No serviço vôo duplo, o mercado é dividido entre três concorrentes. O maior problema está na venda de



equipamentos que representa uma das maiores fontes de receita da Parapente Sul, porém é onde a Sol, um fabricante, leva a grande fatia do mercado, pois ser uma organização de maior porte, capitalizada, produzindo equipamentos em escala. A Sol inclusive tem focado seu mercado na exportação, dominando o mercado de venda de produtos. Por ser uma empresa local (de Santa Catarina), possuir custo de frete muito baixo e capacidade financeira para financiar os equipamentos em até 12 vezes diretamente ao cliente, recebendo até equipamentos usados como parte do pagamento. Desta forma a Sol, que é o único fabricante nacional de parapente, é um concorrente muito forte na venda de equipamentos, que vende dezenas de vezes mais que a Parapente Sul.

Uma mudança recente na Parapente Sul gerada pelos concorrentes, foi à criação de uma oficina para reparos e assistência técnica de equipamentos, para que os equipamentos importados vendidos aqui tenham assistência, assim como os do concorrente.

Apesar de pequeno e restrito, o mercado do vôo livre é bastante competitivo, e trata-se de um mercado, onde necessariamente para se começar a atuar deve-se ter Know-How sobre o assunto.

Basicamente os fornecedores são três: Advance, fabricante de parapentes da República Tcheca, a Francesa Gradiente também de parapente e a também Francesa Sup-air, fabricante de seletes (cadeira para pilotar o parapente). Os produtos destas três empresas são reconhecidos mundialmente como os melhores equipamentos, fabricados e testados com os maiores critérios de segurança, desempenho e padrão de qualidade Europeu.

#### **4.5 Ameaças e oportunidades**

Levando em consideração que a principal fatia do faturamento da Parapente Sul vem da comercialização de produtos que são importados, uma séria ameaça é a concorrência da Sol, sediada em Santa Catarina. Sendo ela a única fabricante de parapentes nacionais, têm vantagem pelo fato de possuir produtos de qualidade e que são exportados a um custo bem menor que os produtos comercializados pela Parapente

Sul. Com isso o mercado brasileiro de equipamentos para vôo livre é dominado por esta marca, restando uma pequena fatia de mercado para a Parapente Sul.

Além da concorrência da Sol, a parapente Sul enfrenta a concorrência de outras marcas importadas. No setor de Serviços a Parapente Sul enfrenta as outras de escolas de vôo livre e ainda alguns aventureiros, que se propõe a ensinar a voar também e além disso vários pilotos que realizam vôo duplo. Todos estes concorrentes juntos realizam uma forte pressão sobre a Parapente Sul, fazendo com que mesmo ela tendo um nome muito forte no mercado, tem investido em publicidade continuamente e se mantendo sempre atualizada, a empresa encontra dificuldades em conseguir crescer dentro deste ambiente.

Outra ameaça é a dificuldade na realização dos tramites legais de importação, o que demanda um esforço enorme e gera custos muito altos a organização. Este ponto fragiliza bastante a organização pelo fato dela estar vulnerável a mudanças com relação aos tramites de importação, o que pode vir a impossibilitar o negocio revenda de equipamentos de vôo.

As oportunidades da Parapente Sul são advindas principalmente em razão de uma forte ampliação deste mercado de vôo livre que vem ocorrendo no Brasil. Tal ampliação colocaria a Parapente sul em uma posição bastante favorável, pois como ela já tem um forte Know How neste mercado e um nome muito forte, pode se beneficiar e ter bons proventos.

Uma outra oportunidade é a realização de acompanhamento de turistas internacionais, que procuram voar no Brasil, pois é uma área onde existe mercado e não são muitos que atuam, aproveitando que Florianópolis vem se tornando referencia no turismo brasileiro.

#### **4.6 Análise do ambiente interno**

Nesta etapa passar-se-á analisar cada parte do ambiente interno da Parapente Sul, a escola tem instalações amplas, para o armazenamento dos equipamentos, a manutenção destes, para ministrar aulas e para a realização de reuniões e atividades administrativas em geral.

A maioria das aulas são ministradas nas dunas da praia da Joaquina, elas tem um caráter de treinamento, são aulas práticas que visam o ensinar a lidar com o equipamento em solo.

A escola tem um formato como empresa bastante simplificado. Na seqüência serão analisados: a estrutura organizacional, comunicação, sistema de informação e tecnologia, pessoas, planejamento e decisão e pontos fortes e fracos da organização. Ao final do capítulo será fornecido um prognóstico.

#### 4.6.1 Estrutura organizacional

Considerando a Estrutura Organizacional como a divisão das tarefas e posterior coordenação das mesmas com interesse de chegar aos objetivos da organização, temos a Parapente Sul composta pelo Sr. Carlos Dal Molin, sócio proprietário, coordenando as diversas atividades da organização e tendo responsabilidades financeiras e comerciais. Ele também realiza todas as tarefas administrativas necessárias para o andamento das atividades da organização, onde a comercialização de equipamentos, compras, tramites legal de importação e venda dos equipamentos são as atividades que preenchem mais o seu tempo. A Sra. Márcia é responsável pela atividade das aulas de vôo, treinamento e acompanhamento dos alunos, durante a maior parte do ano sozinha, porém durante a temporada do verão, que normalmente tem maior numero de alunos, ela geralmente contrata um outro instrutor ou ajudante para apoiá-la na coordenação da equipe na realização de instruções de vôo. Além dos dois sócios, Sra. Márcia e Sr. Carlos, existe um outro funcionário que está sendo contratado para realizar os consertos e revisões nos equipamentos e receber telefonemas e recados.

Desta forma há uma rotina definida onde cada integrante se ocupa em realizar suas tarefas, ou seja, cada um é responsável e coordena seu trabalho tendo liberdade para solucionar pequenos problemas que possam acontecer. É claro que a liberdade da Sra. Márcia, por ser esposa e sócia do proprietário, é muito mais abrangente do que a do(s) empregado(s) contratado(s). A atividade do vôo duplo é realizada pelo Sr. Carlos e eventualmente pela Sra. Márcia durante o verão. Nas épocas de maior demanda, este

serviço é terceirizado para pilotos também experientes, que realizam os vôos com equipamentos da Parapente Sul.

Segundo o empreendedor entrevistado, o Sr. Carlos, apesar da organização não orientar a estrutura através de organograma. Os 2 sócios e as pessoas que são contratadas sazonalmente tem conhecimento da divisão do trabalho, responsabilidades e autoridade. Por este motivo, não há uma forma de supervisão nas atividades de aula de vôo livre, existindo somente supervisão no serviço de consertos e revisões de equipamentos, exercida pelo Sr. Carlos Dal Molin, cada vez que o serviço é concluído. Na organização o Sr. Carlos Dal Molin é quem gerencia todas as atividades, pelo fato da Parapente Sul possuir uma estrutura simples, a organização reage às mudanças rapidamente. O empreendedor Sr. Carlos é quem delega as funções (atividades da Sra. Márcia e do outro colaborador). Ela também possui autoridade como sócia, delegando atividades a pessoa que esta sendo contratada, a funcionários sazonais e participando das tomadas de decisões estratégicas. A pessoa a ser contratada é responsável pelo concerto e revisão dos equipamentos. Portanto, a hierarquia não é muito bem definida, até porque não se faz necessário, devido ao porte da organização. Na Assessoria de Apoio, estão serviços terceirizados feitos em épocas de maior demanda pela prática de vôo, e a contabilidade que é feita por contador contratado.

Não existem padrões formais na chamada Tecnoestrutura, de acordo com Mintzberg (2003), no entanto informalmente existem padrões de segurança que são sempre observados, como por exemplo orientações de segurança aos alunos.

De acordo com Maximiano (2000), o tipo de estrutura encontrado na Parapente Sul é a estrutura funcional, haja vista que a administração geral tem total controle sobre a organização, sendo participante em todos os processos da organização. Observa-se um alto nível de especialização, visto que Sr. Carlos possui conhecimentos técnicos sobre equipamentos e manutenção dos mesmos, conhecimento este último que é adquirido com leituras sobre os tipos de equipamentos e materiais utilizados e com troca de informações com os fabricantes, que são seus fornecedores. O Sr. Carlos Dal Molin pratica o vôo, como modalidade esportiva a cerca de 20 anos, o que lhe confere muito conhecimento sobre o assunto e uma vasta vivencia em diversas situações vinculadas ao vôo. De acordo com o Sr. Carlos Dal Molin, para ser instrutor de vôo é necessário bastante conhecimento prático e vivência nos vôos. É preciso também ser piloto a pelo menos 5 anos e passar por avaliações para ser aprovado pela ABP (Associação

Brasileira de Parapente), esta associação é que cria as normas de segurança em vôo, e fiscaliza o esporte, e sua forma de instrução em todo o país. Já nas tarefas feitas pelo Sr. Carlos na parte administrativa, exige certo conhecimento em gestão empresarial, ao qual o Sr. Carlos afirma que lhe faz falta.

#### 4.6.2 Comunicação

Referindo-se a comunicação na Parapente Sul, como ela trata-se de uma organização simples, composta por Sr. Carlos Dal Molin e sua esposa Sra. Márcia, ela é feita através de conversas informais entre os dois. São diálogos para resolver problemas do dia-a-dia, compra de materiais, novas idéias, planejamentos, procurando atender os interesses da organização. Como não existe uma hierarquia bem definida, apesar de existir certa autoridade informal por parte de Carlos, é dada total liberdade para Sr. Márcia tomar decisões referentes a organização. Em consequência do ambiente de trabalho das práticas de vôo livre acontecerem em local aberto e com interferência de ruídos de todos os tipos, a comunicação nestes momentos fica bem difícil com o aluno ou praticante, exigindo uma maior atenção por parte dos dois lados. Devido a estes fatos, o exige-se uma maior atenção por parte dos alunos nas aulas que acontecem em ambientes fechados.

Quanto a comunicação ocorrida entre os colaboradores, geralmente o que acontece na Parapente Sul são delegações do Sr. Carlos para Sra. Márcia e o funcionário. Normalmente o Sr. Carlos não interfere nas atividades de responsabilidade da Sra. Márcia (atividade das aulas de vôo, treinamento e acompanhamento dos alunos), procurando dar mais atenção as questões administrativas. Existe sempre confiança e respeito entre os dois.

#### 4.6.3 Sistema de Informação e tecnologia

A Parapente Sul usufrui de 1 (um) computador conectado a Internet. Não existe um software de controle de vendas, compras ou estoque. O controle administrativo da escola é feito diariamente através de planilhas do Excel. Um dos caixas é equipado de uma impressora fiscal regulamentando assim as normas exigidas pela fiscalização. Na *Internet*, a Escola possui um site com informações da empresa, fotos, produtos de comercialização e outras curiosidades. A Parapente Sul se utiliza do *site* principalmente para divulgar seus produtos e serviços. Este *site* é bastante acessado e é uma importante ferramenta de comunicação com o mercado, porém não é utilizado para comercializar produtos ou serviços, além disso, a organização usa a comunicação via e-mail com muita frequência, já que está sempre se comunicando com seus fornecedores fora do país. A empresa confecciona bastante material áudio-visual para apresentação de seus produtos e serviços para possíveis cliente e patrocinadores.

A maior parte da tecnologia da Parapente Sul é utilizada em seu principal produto: o parapentes. O Parapente surgiu inicialmente na Europa e era praticado por alpinistas que após escalar as montanhas utilizavam o equipamento para descê-las voando. No início os parapentes ainda eram experimentais e o seu uso se resumia a pequenos vôos. Hoje inúmeras fábricas surgiram no mundo inteiro e os projetos têm evoluído cada vez mais, proporcionando vôos cada vez mais seguros e mais longos.

Atualmente o planeio dos parapentes chega a ultrapassar a razão de 8/1 (para cada 8 metros voados para frente 1 metro de altitude é perdido). Graças à evolução da tecnologia os vôos de distância têm se tornado cada vez mais frequentes, iniciando uma corrida pela quebra dos recordes mundiais. O recorde de distância livre em um parapente é de 423 Km, e foi conquistado pelo Canadense Will Gadd em junho de 2002 no Texas.

O parapente é construído de um tecido especial impermeável e resistente, que pode ser dobrado, armazenado em uma mochila e carregado nas costas, possibilitando uma grande praticidade e versatilidade ao esportista. Fato este que apóia bastante o crescimento do número de praticantes.

O equipamento é composto de duas partes principais: o velame ou vela (a asa ou Parapente em si) e a selete (a cadeira onde o piloto se acomoda durante o vôo). Também

é utilizado um capacete especial e um pára-quadras de reserva para segurança do praticante. Além disso, podem ser usados equipamentos como GPS (aparelho de posicionamento global via satélite) e Variômetro (um altímetro bastante preciso com aviso sonoro), luvas e agasalhos especiais. O processo de desenvolvimento de um equipamento requer muito estudo e atenção às necessidades do mercado. Para que isso ocorra, é imprescindível que o fabricante esteja ciente das novas tecnologias de materiais e equipamentos existentes, bem como dos lançamentos de seus concorrentes.

Os fabricantes têm como filosofia lançar produtos sempre melhores do que os atuais, garantindo significativos avanços em 4 atributos: segurança, desempenho, facilidade de operação e inovação.

- a) segurança: O novo produto deve oferecer segurança compatível ou maior que o produto que esta substituindo;
- b) desempenho: O novo produto deve apresentar uma performance melhor que o produto que esta substituindo;
- c) facilidade de Operação: O novo produto deve apresentar maiores facilidades operacionais que o produto que esta substituindo;
- d) inovação: Novos produtos devem trazer benefícios reais ao usuário facilitando a prática do vôo livre e aumentando a segurança, ou ambos.

#### 4.6.4 Pessoas

Observando a questão de pessoal, notou-se que a Parapente Sul, formada por dois sócios e um empregado, em decorrência de sua estrutura simples, é quase inexistente uma política de Recursos Humanos. Não existe um investimento por parte da empresa no treinamento ou atração de profissionais para a área. O que existe, em temporadas de maior demanda, é a prática de terceirizar as atividades de vôo com pilotos mais experientes, entre eles, alguns que concluíram o curso pela própria Escola. Existe um treinamento, em relação a contato com clientes e manutenção de equipamentos em cima do funcionário em fase de contratação.



São bem presentes nas atividades de Vôo as três variáveis de ambiente: iluminação, ruídos e condições atmosféricas. As condições perfeitas são de tempo claro, limpo e com vento, isso para que se possa atingir o máximo de desempenho por parte do Sr. Carlos nas aulas de práticas de vôo. Já dentro de sala de aula é necessário um ambiente mais tranquilo, sem ruídos e bem iluminado para que Sra. Márcia tenha condições de ministrar suas aulas sem que se perca o conteúdo.

A liderança é um fator chave para Empresas que de sucesso. Desta forma, pela quase inexistência de políticas de Recursos humanos, que foi analisada até o momento, faz-se necessário a existência de uma liderança eficaz no processo. Esta característica é visível no Sr. Carlos, que possui liderança formal, pelo fato da maioria da decisões serem tomadas por ele. A Sócia Sra. Márcia Também influencia bastante o processo decisório.

#### 4.6.5 Análise de planejamento e decisão

A parapente sul não possui formas de planejamento estruturadas, tendo uma forma de planejamento bastante primária baseada apenas em dados empíricos. As decisões de cunho mais estratégicos são tomadas em conjunto pelo Sr. Carlos Dal Molim e a Sra. Márcia Almeida e as operacionais da rotina da organização são tomadas pela Sra. Márcia ou pelo Sr. Carlos em separado, dependendo de quem é responsável pela tarefa.

Em linhas gerais um dos tipos de planejamento realizado é voltado a programação das aulas, ou seja, agendar datas, horários e locais, este tipo de planejamento é realizado exclusivamente pela Márcia, pois é ela quem ministra as aulas. Além disso, a Márcia agenda, divulga e realiza os vôos duplos a serem realizados.

As decisões e Planejamento de compras de equipamentos, de realização de eventos, participação de campeonatos fica a cargo do Sr. Carlos Dal Molim.

A parte do Planejamento que é realizada em conjunto por Sr. Carlos e Sra. Márcia é referente às decisões estratégicas como: plano de divulgação do vôo duplo, formas de divulgação dos serviços da escola e investimentos em ativos fixos.



Desta forma os processos de planejamento e decisão da Parapente Sul são bem simplificados.

#### 4.6.6 Pontos fortes e fracos da organização

Um dos grandes pontos fortes da Parapente Sul é o Know-how que ela tem no mercado, por ser a primeira escola de vôo livre de Santa Catarina e uma das primeiras do Brasil. Sendo uma referência em ensino de vôo livre, seja pelo empenho com que são realizadas as instruções, seja pelo padrão de segurança aplicado nos seus procedimentos de ensino e na realização de vôo duplos. Dessa forma a Parapente Sul construiu durante anos, uma marca referência neste mercado a nível Brasil.

Uma outra vantagem competitiva da empresa são as marcas que ela representa no Brasil, as marcas de equipamentos revendidas, que são: Gradiente, Advance e Sup'air, reconhecidas mundialmente como os melhores produtos. Também a rede de relacionamento construída durante toda a vida da empresa.

A divisão das tarefas entre os sócios é arranjada funcionalmente. Cada um cuida de um determinado âmbito e, desta maneira, se entendem bem. E, quando necessária à discussão de problemas maiores, não encontram dificuldade para entrar em consenso.

Na parte operacional de vôos e aulas, verifica-se grande competência por parte dos sócios, visto suas largas experiências com as práticas e estudos constantes.

Os pontos fracos da organização são em linhas gerais, uma forma muito simplista de administração, que despreza tudo que é burocrático. Este formato acaba por deixar a organização relativamente "miope" para possíveis ameaças e oportunidades, pois a organização não documenta fatos importantes no decorrer da sua História e acaba deixando passar mudanças relevantes no mercado que ela atua.

Outro ponto fraco são os custos dos produtos, por serem importados e dificuldade nos tramites legais. Além disso, demanda bastante tempo entre o pedido realizado e o produto entregue, isto leva a prazos muito longos para entrega dos produtos, o que gera bastante insatisfação por parte dos clientes, devido a dificuldades no cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e dificuldade de assistência técnica.

A Dificuldade na administração das finanças e dificuldade de lidar com um mercado de concorrência crescente são também entraves para a Empresa.

Podemos sugerir mudanças também nas atividades desempenhadas pelo Sr. Carlos, visto que todas as atividades Administrativas ficam concentradas em suas mãos. Apesar da breve contratação de um funcionário que irá se responsabilizar por atividades mais do cotidiano, como atendimento de telefone e agendamento, a organização continuará com problemas na parte financeira, o qual comentado pelo Sr. Carlos, possui muita dificuldade. A melhor forma seria a contratação de um consultor financeiro provisório, já que a empresa não tem margem para a contratação de mais outro funcionário, para lhe auxiliar e fornecer formas tangíveis de controle financeiro.

## 5 Prognóstico

A Parapente Sul precisa profissionalizar a sua gestão, criar padrões de atendimento, de procedimentos, e de rotinas de trabalho para que possa ter maior influência e controle sobre as suas atividades. A escola precisa ter um formato mais dinâmico e arrojado, proporcionando a possibilidade de gerar mais alunos e uma maior rentabilidade. Isto pode ser feito diluindo o custo do curso em vários meses, divulgando o curso em meios universitários e entre profissionais liberais a procura de qualidade de vida.

Como, apesar da atividade de ensino não ser a mais lucrativa da escola, ela precisa ser a referência da organização, mantendo um maior número de alunos, até pelo simples fato de aumentar o mercado das outras áreas da empresa, pois o aluno poderá comprar equipamentos e fomentar o mercado de vôo duplo.

Para que se tenha sucesso na ampliação do número de alunos é importante que seja realizada uma divulgação da prática e da escola de forma focada a pessoas da classe A e B, e que se busque chamar a atenção para a principal ligação da Parapente Sul com seu possível cliente, a vontade de voar, ou de praticar algo realmente diferente do dia a dia. Assim uma das formas de mídia sugerida é um filme curto cerca de 20 segundos, com forte apelo emocional e de aventura a ser divulgado nos cinemas de Florianópolis, outra forma de divulgação é através de palestras sobre a organização e o seu pioneirismo de mercado nas escolas de administração, que poderão passar este filme curto divulgando a prática.

Além de melhorar a divulgação dos cursos, e detalhar como funciona o esporte e as suas possibilidades para os interessados no curso, é importante que o fator financeiro se torne o mínimo possível limitante, sendo assim se faz necessário uma divisão dos prazos de pagamento do curso em 5 ou 6 parcelas, com isso fica mais fácil de qualquer pessoa pagar pelo curso.

A escola necessita de uma consultoria de finanças e de mercado, ou de um gestor experiente nestas áreas, pois são pontos muito frágeis da organização, deixando-a muito vulnerável perante o mercado. A consultoria provavelmente será o suficiente, devido as proporções da empresa, a esta acessória será destinado a realização de um plano estratégico financeiro e de um plano estratégico de marketing. A implantação destes

planos poderá ficar a cargo do Sr. Carlos, porém com total apoio desta agência de consultoria.

Essas mudanças devem ser implementadas no formato de um projeto, na busca de objetivos tangíveis e de uma expansão da organização.

Em relação a seus produtos, ela precisa mostrar aos Clientes que possuem uma tecnologia superior as fabricadas nacionalmente, para que com isso amenize os custos em relação a concorrência. Para isso, uma proposta de marketing direcionado aos publico com maior poder aquisitivo, principalmente em épocas de temporada, pode gerar bons resultados, já que nesta época é mais comum se cogitar na prática de esportes de aventura.

A parapente sul necessita manter a mesma proposta, ou seja, ser uma escola de vôo livre, vender equipamentos e realizar vôo duplo, ela deve reafirmar esta proposta de ser uma organização com o objetivo de possibilitar que as pessoas possam aprender a voar, e não perder o foco com atividades para a mídia, ou para a divulgação de marcas de patrocinadores, mesmo que estas possam vir a ter maior rentabilidade momentaneamente.

A mudança deve ser rápida e efetiva nos pontos fracos da organização, esta mudança deve ter um foco direto em resultados e deve ser implementada por profissionais de administração realmente bem preparados para tal. Os pontos a serem ajustados são resumidos no quadro 2.

Quadro 2 - análise, fatores e prognóstico

<b>Análise:</b>	<b>Fatores:</b>	<b>Prognóstico:</b>
Ambiente externo	- variações cambiais - político/ legal - sócio cultural/ demografico	- reserva cambial - fiscalização concorrência - constante atualização e publicidade
Mercado	- concorrência informal	- publicidade mais forte

Ameaças e oportunidades	- concorrência - ampliação do mercado	- realização de plano de marketing
Ambiente interno	- pontos forte e fracos	- reavaliação setor financeiro, consultoria

Luiz Bueno

No quadro 2 pode-se verificar que da análise do ambiente externo, três fatores são os mais relevantes, variações cambiais do dólar e do euro, pois as compras são realizadas no exterior, fatores político/ legais, pois existem muitas pessoas que atuam neste mercado sem as licenças dos órgãos competentes, e por fim fatores sócio cultural/ demográfico, pois a escola está em uma cidade que tem fortes vínculos com os esportes em geral, principalmente os de aventura. Deste modo para estes três fatores é indicado que se realizem reservas cambiais, que se mantenha certa fiscalização sobre os concorrentes que não atuam dentro das normas de segurança, e que a escola se mantenha sempre atualizada e com apelos publicitários interessantes.

Na análise de mercado, o principal fator é a concorrência informal, ou seja, os concorrentes que não têm empresa constituída, não pagam impostos, porém participam de uma fatia do mercado do voo livre, neste quesito é indicado que exerça intensa publicidade, com foco bem definido.

Da análise de ameaças e oportunidades, são levantados os fatores concorrência, como uma ameaça e ampliação do mercado de voo livre como uma oportunidade, é o que é indicado é a execução de um plano de marketing.

E finalmente sobre o ambiente interno, são levantados os pontos fortes e fracos, e sugerido que seja reavaliado o setor financeiro e seja realizada uma consultoria nesta área.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Enfim levantando em conta a história de vida da organização e dos empreendedores, verificou-se que a Parapente Sul tem um estilo de negócio característico da forma empreendedora de gerir do casal Sr. Carlos e Sra. Márcia.

Identificou-se como suas características a de uma Empresa também atuante na comercialização de produtos de parapente, tendo uma excelente relação com seus fornecedores, onde já fez cursos junto aos mesmos, com interesse de aprender correto manuseio e manutenção dos equipamentos, assim como estar sempre atualizado com os melhores do mercado. Mostram um grande conhecimento da área, conhecendo em detalhes a parte operacional da atividade. A pequena expansão no Brasil deste esporte, comparado com outros países, demonstra uma grade potencial de exploração, até aproveitando a concorrência pouco profissional de seus concorrentes na atividade de ensino.

Nas variáveis de influência externa percebidas pela empresa, foram identificadas pelo próprio Sr. Carlos a necessidade de que a empresa faça um aperfeiçoamento da área financeira, quem sabe até contratando um profissional do campo e a busca de mais clientes, com um formato de marketing mais agressivo. É muito visível a forma intensa como os sócios falam da empresa, mostrando a paixão pelo esporte que se reflete em seus negócios. É visível também que a busca por estarem sempre atualizados e a procura de melhores critérios de segurança, acabam trazendo a organização um conhecimento enorme na área, junto de novas tecnologias e serviços a seus clientes.

No que tange ao ambiente interno, notou-se uma estrutura simples, de níveis hierárquicos quase que inexistentes com divisões de tarefas pouco especializadas. Na cúpula estratégica, concentram-se as decisões primordiais da organização, as quais são tomadas por ajuste mútuo. Já o núcleo operacional sofre uma supervisão direta por parte da cúpula estratégica. A comunicação é observada por meio do fluxo de informações internas e externas. O fluxo de informações internas na Parapente sul ocorre normalmente conversas informais e e-mails. De acordo com tais observações, nota-se uma boa comunicação entre os membros da cúpula estratégica e o funcionário em contratação. A comunicação externa é pouco desenvolvida, pois são poucas as parcerias estabelecidas pela empresa, sendo feita, em maior parte, pelo site oficial da empresa. As

políticas de recursos humanos são quase inexistentes, pois somente agora está se pesando na contratação de um funcionário. E, no entanto, são realizadas apenas orientações informais, não havendo um processo padrão de treinamento. O sistema de controle administrativo demonstra uma certa fragilidade, tendo em vista que todos os lançamentos de receitas e despesas são manuais e, portanto facilmente fraudáveis.

Quanto às decisões tomadas pela organização se resumem geralmente ao Sr. Carlos. Na maioria das vezes são decisões do cotidiano da empresa, sem a preocupação de planejamentos a longo prazo.

Recomenda-se que a escola tenha um foco no mercado buscando aumentá-lo, tendo em vista que já fez o mais difícil, ou seja, criou este mercado em Florianópolis, e que o prognóstico deste trabalho sirva de balizamento para a organização aprimorar as suas práticas organizacionais, obtendo sucesso da organização frente a um mercado crescentemente competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996, p.117– 142.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; FLEURY, Afonso. **Gestão estratégica do conhecimento** : integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 349p

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. Tradução de J. R. Brandão Azevedo. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

GERBER, M. E., **O mito do empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159p.

HALL, Richard. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000, p. 122–154.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251p

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. Dissertação de mestrado, EPS, UFSC.



**LACOMBE**, Francisco; **HEILBORN**, Gilberto. Administração : princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p.

**LAWRENCE**, Paul R.; **LORSCH**, Jay William. O desenvolvimento de organizações : diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blucher, 1972. 112p

**MATTAR**, Fauze Najib. Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999. 337p

**MAXIMIANO**, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração** . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Pg. 25 - 44.

**MAXIMIANO**, Antônio C. A. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**MEGGINSON**, Leon C.; **MOSLEY**, Donald C.; **PIETRI**, Paul H. Jr. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

**MINTZBERG**, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 20. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, **2004**. 335p

**LAWRENCE**, Paul R.; **LORSCH**, Jay William. O desenvolvimento de organizações : diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blucher, 1972. 112p.

**LAKATOS**, Eva Maria; **MARCONI**, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 270p

**PICCHI**, F.A. **Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios**. São Paulo, 1993. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

PINA, V et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas: 1980.

POSSAS, Mário Luiz. **Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/osconceitosdemercadorelevanteedepoderdemercado.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 171p.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ABVL. **Solicitação de espaço de vôo para pratica de vôo livre**. Disponível em: <[www.abvl.com.br](http://www.abvl.com.br)>. Acesso em: 30 mar. 2007.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <[http://www.sebraeminas.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod\\_areasuperior=2&cod\\_areaconteudo=85&cod\\_pasta=454](http://www.sebraeminas.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=2&cod_areaconteudo=85&cod_pasta=454)>. Acesso em: 15 mar. 2007.

PARAPENTE SUL. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.parapentesul.com.br>>. Acesso 15 mar. 2007.

## Anexo 1 – Adaptação do roteiro sugerido

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### 1 Como tudo começou

##### 1.1 História de vida da organização:

- a) como surgiu o seu negócio?
- b) data de fundação
- c) conte como foi nos primeiros anos;
- d) possuía experiência anterior?;
- e) procurou orientação antes de abrir o negócio?;
- f) você pensou sobre o negócio durante muito tempo?;
- g) fez algum curso antes de abrir o negócio?;
- h) dificuldades e facilidades;
- i) qual era o mercado: concorrentes, clientes e fornecedores na abertura da organização;
- j) mudanças ocorridas ao longo da vida: entrada de novos sócios, criação de novos produtos e serviços, mudança no negócio organizacional, novos mercados, etc....

##### 1.2 Sobre o(s) empreendedor (es)

- a) fale um pouco sobre suas origens
- b) como você se vê como pessoa: quais são suas competências e habilidades mais fortes e as mais frágeis;
- c) quais as principais características que um empresário deve ter para ser bem sucedido?
- d) você costuma participar de cursos?
- e) qual é o seu trabalho na organização: o que você mais gosta de fazer, o que menos gosta;
- f) quantas horas você trabalha por dia?
- g) você tira férias?
- h) pensa em se aposentar?
- i) o que mais te motiva nesse negócio?
- j) quais as principais dificuldades encontradas na condução do seu negócio?
- k) que dificuldade ou conflitos podem surgir quando se tem um sócio?
- l) de que forma a universidade pode ajudar o seu negócio?

#### 2 O que está acontecendo hoje

- a) qual é o negócio da organização?;
- b) quais os produtos e serviços;
- c) quais os objetivos da organização. Há quanto tempo tem esses objetivos? os funcionários conhecem os objetivos da organização? Como são comunicados?
- d) a organização tem parcerias com outras instituições? Quais são e como é o processo de parceria? Desde quando, porque começou, quem iniciou, quais os fatores considerados na tomada de decisão?

- e) e terceirização? Como se dá? Quais os serviços? Porque iniciou, quando, quem? quais os fatores considerados na tomada de decisão?
- f) a organização exporta?
- g) quais são as condições físicas do local de trabalho
- h) como você gostaria de ver sua empresa daqui a dois anos?
- i) 2.2 Análise do ambiente externo
- j) A análise do ambiente externo inclui as dimensões econômica, político-legal, social, demográfica, cultural, e internacional.
- k) 2.2.1 Dimensão econômica
- l) a organização está sujeita a variações cambiais (taxações, inflação, juros, desemprego, recessão, etc)?
- m) de que forma a taxa de juros influencia em sua organização?
- n) como a tributação (política fiscal) influencia as atividades da organização.
- o) a política fiscal do setor é agressiva? Os impostos pagos representam aproximadamente quantos por cento do faturamento
- p) expansão setorial deve-se a que fatores?
- q) de que forma a variação de câmbio influencia em sua organização?
- r) 2.2.2 Dimensão Política/legal
- s) quais as leis que regulam a atividade da organização? Identificar as leis e os
- t) qual o nível de regulamentação do setor? Avaliar vantagens e desvantagens das leis;
- u) avaliar vantagens e desvantagens das leis;
- v) em quais pontos/ aspectos as leis podem afetar a atuação da organização.
- w) existem regras comerciais que afetam o setor operacional de forma substancial?
- x) os órgãos regulamentadores da atividade atuam de forma eficiente, punindo as organizações que não seguem as regras comerciais e econômicas?
- y) quais são os órgãos que regulamentam
- z) 2.2.3 Dimensão social, cultural e demográfica
- aa) qual a influência da demografia na organização? Considere sexo, idade, estilo de vida, classe social, e outras variáveis pertinentes.
- bb) como as tendências sociais influem na atuação da organização?
- cc) Análise do mercado
- dd) 2.3.1 Dimensão cliente/consumidor/usuário
- ee) quem são os cliente: perfil
- ff) existe algum critério de segmentação dos clientes da organização
- gg) os clientes são, predominantemente, atacadista ou varejistas?
- hh) a organização possui cliente que é responsável por uma parte significativa do seu faturamento?
- ii) a organização possui algum plano de fidelização de clientes?
- jj) o público-alvo tem fácil acesso ao produto ou serviço? Existem grandes possibilidades de aumento do público-alvo ou já é um mercado restrito?

- kk) como você verifica o grau de satisfação de seus clientes?(através do contato direto; quando um cliente volta e/ou indica um amigo; indicação de novos clientes; através de elogios e/ou poucas reclamações;-através de pesquisa).
- ll) 2.3.2 Dimensão concorrente
- mm) quais são os maiores concorrentes da organização em cada produto ou serviço?; onde estão localizados;
- nn) quais produtos e serviços eles oferecem;
- oo) quais as normas de comportamento entre os competidores do setor? Há ética nisso;
- pp) quais os seus pontos fortes e fracos;
- qq) existe alguma organização que domina o mercado;
- rr) quais concorrentes possuem destaque no mercado;
- ss) já aconteceu alguma mudança em sua organização causada/influenciada pelos concorrentes;
- tt) qual área de abrangência de sua organização;
- uu) que tipo de relacionamento você possui com seus concorrentes?
- vv) o mercado que a organização atua é considerado competitivo? As qualificações exigidas pelo mercado para sobrevivência tornam cada vez maior a disputa comercial entre concorrentes?
- ww) qual o porte dos principais concorrentes em relação a organização;
- xx) há concorrentes estrangeiras no mercado;
- yy) existem normas de condutas explícitas ou não que moldam o comportamento organizacional;
- zz) aponte os pontos fortes e fracos dos concorrentes;
- aaa) Fornecedores
- bbb) Quem são?
- ccc) Quantos são?
- ddd) O que fornecem?
- eee) Onde estão localizados?
- fff) Qualidade dos produtos
- ggg) Critérios de escolha dos fornecedores
- hhh) Prazos, preço de venda e de entrega.

## Anexo 2

RBHA 104

### - SOLICITAÇÃO DE ESPAÇO DE VÔO PARA PRÁTICA DE VÔO LIVRE (MODELO DE REQUERIMENTO)

(Local e data.....)

Do: *(Nome da agremiação ou pessoa responsável)*

Ao: Sr Chefe do *(autoridade aeronáutica da área)*

Assunto: Delimitação de Espaço de Vôo para prática de vôo livre

Tendo em vista o estabelecido pelo RBHA 104, solicito a V.Sa. a delimitação de Espaço de Vôo para prática de vôo livre no seguinte local: *(melhor detalhamento possível do local, bairro, município etc.)*.

2. Visando à abertura do processo com o fim solicitado, anexo os seguintes documentos anexos:

**a)** Mapa/croquis da área *(marcar locais pretendidos para decolagens, áreas de evoluções, áreas de pouso e, se possível, juntar fotos ilustrativas);*

**b)** Coordenadas geográficas dos pontos limites e norte magnético *(no caso de apresentação de croquis);*

**c)** Altitude máxima a ser utilizada *(em pés acima do nível médio dos mares - MSL);*

**d)** Informações sobre o requerente:

*-Nome completo, endereço, telefone/ fax/ correio eletrônico, número e órgão de emissão da identidade.*

3. Declaro que:

**a)** que tenho autorização do(s) proprietário(s) ou responsável(eis) pelas áreas de decolagem e pouso que pretendo utilizar sob espaço proposto;

**b)** as condições do espaço solicitado permitem a operação de veículos ultraleves não propulsados que sob minha responsabilidade estarão autorizados a utilizá-lo de forma segura, em conformidade com suas características de vôo, não havendo interferência com o tráfego aéreo nem com procedimentos de aproximação e saída de aeródromos;

**c)** não há nenhum impedimento quanto ao cumprimento das posturas Municipais, Estaduais e Federais,

bem como junto dos Órgãos Ambientais, para a operação no local;

**d)** estou ciente que devem ser cumpridas as regras estabelecidas pelo RBHA 104 e que comunicarei a V.Sa., na maior brevidade possível, as alterações porventura ocorridas nas informações prestadas no anexo "2.d";

**e)** os representantes credenciados da autoridade aeronáutica terão livre acesso, para fins de inspeção, aos locais de decolagem e pouso;

**f)** estou ciente de que tal autorização, se concedida, será condicional, podendo ser suspensa ou cancelada no interesse da segurança do tráfego aéreo.

.....  
(assinatura do requerente)

Nota: Sendo apurada falsidade nas declarações, comprometendo ou não a segurança do tráfego aéreo, a autoridade aeronáutica cancelará a autorização porventura emitida e acionará as autoridades cabíveis para a aplicação da Lei das Contravenções Penais ao responsável.

Anexo 3 – Fotos parapente



Anexo 4 – Fotos parapente.

