

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

José da Silva Neves

**GESTÃO DE EMPRESAS COMERCIAIS ESTABELECIDAS  
EM *SHOPPING CENTER* NA PERSPECTIVA DO SEU  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2004

JOSÉ DA SILVA NEVES

**GESTÃO DE EMPRESAS COMERCIAIS ESTABELECIDAS  
EM *SHOPPING CENTER* NA PERSPECTIVA DO SEU  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração de Gestão de Negócios com ênfase em Controle de Gestão.

Orientadora: Professora Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis  
2004

N518g

Neves, José da Silva.

Gestão de empresas comerciais estabelecidas em *shopping center* na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional / José da Silva Neves. – 2004.

121 f .

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

“Orientação: Profa. Dra. Ilse Maria Beuren.”

1. Empresa comercial – gestão. 2. Gestão empresarial.
3. Empresa – ciclo de vida. I. Título.

CDU: 65.012.4(043)

339.372.8:65(043)

JOSÉ DA SILVA NEVES

**GESTÃO DE EMPRESAS COMERCIAIS ESTABELECIDAS  
EM *SHOPPING CENTER* NA PERSPECTIVA DO SEU  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção de título de **Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 09 de junho de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso de  
Pós-graduação em Engenharia de Produção

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Orientadora

---

Prof. Gerson Rizatti, Dr.

---

Prof. Luiz Albeton, Dr.

A todos aqueles que acreditam no convívio harmônico e perfeito das pequenas e médias empresas dentro desse novo mercado competitivo.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus avós paternos, Amélia e Acácio Rodrigues Neves, que, pela prática de vida cristã, ensinaram-me, bem antes de Marx, a injuriar-me diante de toda e qualquer injustiça social.

Aos meus avós maternos, Maria Abadia e Luiz Alves da Silva, que muito me ensinaram sobre a tática de administrar minha própria vida.

Aos meus pais, Maria José e Agnelo Ferreira Neves, pela semente de amor e perseverança lançada na vida, na constante colheita de felicidade em nossa família.

À minha esposa Inês, companheira e amiga, compreensiva, pela minha ausência durante os contínuos estudos.

Aos meus filhos, Jossana, Vanessa e José Gustavo, pelo incentivo, e por materializarem meus sonhos de pai, tornando-se pessoas trabalhadoras, honradas e dignas, acima de tudo pais.

### **HOMENAGEM ESPECIAL**

À Professora Dra. Ilse Maria Beuren, pelo estímulo à pesquisa e estudo do ciclo de vida das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center de Goiânia, GO, com proficiência e dedicação de verdadeira mestre, na orientação com respeito e valor ao trabalho do mestrando aprendiz.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus professores do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção: Aline França de Abreu, Antonio Alves Filho, Antonio Cezar Bornia, Antônio Diomário de Queiroz, Dalvio Ferrari Tubino, Emílio Araújo Menezes, Francisco José Kliemann Neto, Newton Carneiro Affonso Costa Jr. e Pedro Felipe de Abreu, da Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC, que compartilharam seus conhecimentos.

À Universidade Católica de Goiás - UCG, pelos esforços e recursos investidos para conceder a oportunidade de arquitetar o saber científico.

Ao professor Nazareno da Rocha Júnior, diretor do Departamento de Ciência Contábeis, da UCG, em reconhecimento pela iniciativa e empenho na institucionalização do Curso de Mestrado, e à amizade dedicada.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, na pessoa do professor Alexandre Francisco e Silva, pela construtiva e saudosa convivência e amizade.

Ao admirável amigo Valdir Mendonça Alves, a quem não tenho palavras para agradecer tudo que fez para que a dissertação chegasse a bom termo.

À Edna Alves Barbosa, pelo apoio, palavras de incentivo e valioso auxílio durante a realização desta pesquisa.

Ao Prof. Osório José da Silva, pelo aperfeiçoamento dado ao presente trabalho, com orientações gramaticais.

A todos os não mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

NEVES, José da Silva, **Gestão de empresas comerciais estabelecidas em *shopping center* na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional**. Florianópolis, 2003. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC, Florianópolis.

Profª. Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dra.

Defesa: 09/06/2004.

O trabalho caracteriza a gestão das empresas comerciais estabelecidas em *shopping center* na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo levantamento ou survey. A população alvo do estudo compreendeu as 257 empresas instaladas no Flamboyant Shopping Center, de Goiânia, GO, na época da coleta dos dados, que ocorreu em outubro e novembro de 2003, conforme relação fornecida pela diretoria do empreendimento. Para a seleção da amostra foi elaborada uma tabela de números randômicos, a amostra extraída de 179 empresas, foi distribuída por ramo de atividade, ficando limitada a 27 ramos de atividades, de um universo de 56. O instrumento de pesquisa, que se consubstanciou de um questionário, foi entregue a 51 empresas selecionadas da amostra. Dos questionários distribuídos houve o retorno de 29, que compuseram os dados de análise do presente estudo. Para analisar os dados foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas. Os resultados da pesquisa demonstram um processo de gestão bastante flexível, variando em função da fase em que se encontra em seu ciclo de vida com atributos de organizações que compartilham responsabilidades e recursos.

**Palavras-chave:** Empresas comerciais; gestão empresarial; ciclo de vida organizacional.

## ABSTRACT

NEVES, José da Silva, **Administration of commercial undertakings established at shopping center in the perspective of its organizational life cycle**. Florianópolis, 2003. 110p. Dissertation (Master's degree in Productions Engineering) - Program of Masters degree in Productions Engineering, Federal University of Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

Prof<sup>a</sup>. Advisor: Ilse Maria Beuren, PhD.

Defese: 09/06/2004.

The present work characterizes the administration of the companies in shopping center in the perspective of its organizational life cycle. For that, it was accomplished an exploratory research. The target of the study was composed by the 257 companies installed in Flamboyant Shopping, in Goiânia - GO, at that time of the collection of the data, that happened in October and November of 2003, as relation supplied by the management of the shopping. For the selection of the sample, a table with random numbers was generated. The sample extracted from 179 companies was distributed by activity branch, being limited by 27 activity branches, from an universe of 56. The research instrument, which was composed by a questionnaire, was given to 51 selected companies of the sample. Of the distributed questionnaires there was the return of 29, which composed the data of the analysis of the present study. To analyze the data qualitative and quantitative approaches were used. The results of the research demonstrate a process of quite flexible administration, varying in function of the phase in that it is in its life cycle with attributes of organizations that share responsibilities and resources.

**Word-key:** commercial undertakings; business administration; organizational life cycle.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A empresa vista como um sistema aberto .....	46
Figura 2 - Visão integrada do papel dos sistemas de informações dentro de uma organização .....	47
Figura 3 - A natureza do crescimento e do envelhecimento .....	53
Figura 4 - Fases de transições nos ciclos de vida das organizações ...	70
Figura 5 - Responsabilidade da gestão nas empresas pesquisadas .....	88
Figura 6 - Sistemas eletrônicos de processamento de dados utilizados pelas empresas ..	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre descentralização e delegação . . . . .	41
Quadro 2 - Condicionantes da estrutura organizacional para a descentralização . . . . .	42
Quadro 3 - Desenho de um sistema de controle em função do grau de centralização e descentralização de autoridade . . . . .	43
Quadro 4 - Características da fase de namoro . . . . .	54
Quadro 5 - Características da fase de infância . . . . .	56
Quadro 6 - Características da fase da adolescência . . . . .	61
Quadro 7 - Características da fase de plenitude . . . . .	63
Quadro 8 - Distinções de culturas nos ciclos de vida das organizações . . . . .	72
Quadro 9 - Especificação dos espaços físicos do Flamboyant Shopping Center . . . . .	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Quantidade de lojas por ramo de atividade e representatividade .....	78
Tabela 2	- Classificação da população por tipo de estabelecimento.....	79
Tabela 3	- Tabela resumida de números randômicos .....	79
Tabela 4	- Distribuição da amostra por ramo de atividade .....	80
Tabela 5	- Distribuição dos questionários para a amostra selecionada .....	82
Tabela 6	- Características das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center .....	87
Tabela 7	- Processo de descentralização da gestão das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center .....	89
Tabela 8	- Gestão do conhecimento nas empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center .....	90
Tabela 9	- Uso de sistemas de informações gerenciais .....	92
Tabela 10	- Fases do ciclo de vida em que se encontram as empresas pesquisadas. . . .	95

## LISTA DE REDUÇÕES

ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Center
APEC	Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico
ASLOF	Associação dos Lojistas do Flamboyant
EUA	Estados Unidos da América
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i>
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NAFTA	Acordo de Livre Comércio da América do Norte
SIG	Sistema de Informações Gerenciais

# SUMÁRIO

RESUMO .....	
ABSTRACT .....	
LISTA DE FIGURAS .....	
LISTA DE QUADROS .....	
LISTA DE TABELAS .....	
LISTA DE REDUÇÕES .....	
SUMÁRIO .....	
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Tema e problema .....	18
1.2 Objetivos .....	20
1.3 Justificativa do estudo .....	21
1.4 Estrutura do trabalho .....	23
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Gestão em empresas comerciais .....	25
2.1.1 Definição de empresas comerciais .....	29
2.1.2 Processo de gestão .....	30
2.1.2.1 Planejamento .....	30
2.1.2.2 Planejamento e orçamento .....	32
2.1.2.3 Execução .....	34
2.1.2.4 Controle .....	35
2.1.3 Centralização <i>versus</i> descentralização .....	37
2.1.3.1 Significado de descentralização .....	39
2.1.3.2 Condicionantes que viabilizam a descentralização .....	41
2.1.3.3 Sistema de controle na gestão descentralizada .....	42
2.1.4 Gestão do conhecimento .....	44
2.1.5 Sistemas de informações gerenciais .....	45
2.1.5.1 Necessidades de informações gerenciais .....	46
2.1.5.2 Significado de sistemas de informações .....	49
2.1.5.3 Planejamento de recursos empresariais .....	49
2.2 Ciclo de vida organizacional .....	51
2.2.1 A metodologia de Ichak Adizes .....	52
2.2.1.1 Namoro .....	54
2.2.1.2 Infância .....	55
2.2.1.3 Toca-toca .....	57
2.2.1.4 Adolescência .....	60
2.2.1.5 Plenitude .....	62
2.2.1.6 Estabilidade .....	64
2.2.1.7 Aristocracia .....	65
2.2.1.8 Burocracia incipiente .....	67
2.2.1.9 Burocracia .....	68
2.2.1.10 Morte .....	69
2.2.2 Metas organizacionais .....	70

<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	75
3.1 Delineamento da pesquisa .....	75
3.2 Procedimentos para a pesquisa de campo .....	76
3.3 Definição da população e amostra .....	77
3.4 Instrumento de pesquisa .....	81
3.5 Análise dos dados .....	83
3.6 Limitações da pesquisa .....	84
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO FLAMBOYANT SHOPPING CENTER</b> .....	85
4.1 Perfil das empresas comerciais estabelecidas no <i>shopping center</i> pesquisado .....	86
4.2 Gestão das empresas objeto de estudo .....	88
4.2.1 Processo de descentralização da gestão .....	88
4.2.2 Gestão do conhecimento .....	90
4.2.3 Sistemas de informações gerenciais .....	91
4.3 Fases do ciclo de vida das empresas investigadas .....	94
4.4 Gestão das empresas na perspectiva do seu ciclo de vida .....	99
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	104
5.1 Conclusões .....	104
5.2 Recomendações .....	106
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	107
<b>APÊNDICES</b> .....	111
<b>ANEXOS</b> .....	116

# 1 INTRODUÇÃO

A vida da empresa começa no momento em que uma visão estratégica empresarial e a sua missão são colocadas em prática, e termina com a sua descontinuidade. Percurso que é compreendido como o ciclo de vida da empresa, que Borinelli e Beuren (2003, p.38) resumizam como sendo “um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizada, normalmente, por nascimento, crescimento, expansão ou desenvolvimento e maturidade”.

A média de vida das empresas é um assunto que desperta interesse a todas as organizações que com ela se relacionam. Muito mais interessante é, ainda, conseguir preservar este ciclo, para que as empresas possam ter um período de vida o mais longo possível. Esta é atribuição que cabe à gestão empresarial desempenhar. O gestor deve estar atento aos desafios das funções administrativas, para organizar o negócio com a utilização de instrumentos de gestão e tecnologia da informação compatíveis.

As estratégias das empresas orientadas para a competitividade têm se defrontado com uma série de questões. Destacam-se entre elas, o processo de globalização, uma nova ordem econômica e a derrubada de barreiras tradicionais; novos instrumentos de suporte à tomada de decisões, utilizando *softwares* interativos e padrões de referência de desempenho (*benchmarking*); difusão generalizada dos programas de qualidade em todos os níveis das empresas e ênfase no *design* dos produtos; estreitamento das relações fornecedores-produtores-usuários/clientes; novos métodos de produção; e novos modelos de gestão em empresarial.

Sobre o mesmo assunto, Fleury (1995, p.5) afirma que:

torna-se redundante falar de necessidade de mudanças num mundo onde se respiram transformações quase que o tempo todo. As mudanças organizacionais efetivas não apontadas na literatura como sendo aquelas que promovem mudanças nos padrões de desempenho das mesmas. Também, incluem mudanças nos padrões através dos

quais a organização se relaciona com seus ambientes; mudanças nos processos, nos produtos, nos padrões de diferenciação, coordenação e integração através dos quais os recursos são canalizados; e, finalmente, mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos.

Para conseguir maior agilidade de atuação, as empresas passaram a adotar estruturas sob a forma de unidades de negócios, contando com o concurso de pessoas especializadas em cada área e função. Várias empresas estão encontrando neste novo modelo de gerenciar negócios a forma ideal de negociação. As mudanças resultantes destas intervenções provocam impactos na transformação das organizações, particularmente como a organização concebe o aprendizado, na relação com o ambiente interno da empresa, principalmente quanto ao sentido de equipe que cria nas pessoas com as quais trabalha, e na interação com o ambiente externo, em especial fornecedores e clientes.

Para Senge (1993, p.26), o processo de desenvolvimento envolve:

desde o autoconhecimento dos indivíduos e processo de ampliação de suas capacidades e habilidades, bem como da forma como estas interagem, como a equipe de trabalho constrói consensos e processos interativos e coletivos. Finalmente, estes processos remontam à visão sistemática, que promove compreender as mudanças no meio ambiente, e conclui-se com o raciocínio sistêmico.

As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre não controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui.

Para discutir este assunto escolheu-se o segmento das empresas comerciais estabelecidas nos *shopping centers*. Sobre elas quer-se saber até que ponto a gestão empresarial pode contribuir para a preservação do seu ciclo de vida. Trata-se de um tema que pode ser considerado de suma importância, principalmente para as pequenas e médias empresas, que cada vez mais precisam melhor se orientar para poder competir no mercado, habilidade que nos *shopping centers* estão mais disponíveis, dado o espírito de equipe que a própria convivência estimula.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Segundo a ABRASCE (2003), os *shopping centers* surgiram nos Estados Unidos, na década de 50, como grupo de negócios varejistas planejado, desenvolvidos, mantidos e gerenciados como uma unidade. Como estratégias de comércio, visando atrair e atender o crescente número de consumidores, verificou-se a expansão para os subúrbios das grandes cidades.

É uma forma de comercializar, sobretudo, pelas empresas de pequeno e médio porte, devido ao custo de manterem-se estabelecidas neste local. Para alguns empreendimentos, esta opção tem promovido retornos satisfatórios. Observa-se que os consumidores de todas as classes sociais buscam efetuar suas compras nos *shopping centers*, tendo em vista que, neste ambiente, estão um grande número de empresas com diferentes produtos à disposição do consumidor. Principalmente, para o consumidor que tem pouco tempo para estar à procura, nos centros da cidade, de vários produtos de seu interesse.

De acordo com Sarlo (*apud* SADER, 2003), os *shoppings center* vieram para substituir a cidade. São espaços criados na intenção de proteger e atender as necessidades oriundas do mercado de consumo. É um produto de origem norte americano. Sua repercussão reflete a privatização da vida, a centralização do consumo e dos consumidores, é vitória dos espaços mercantis sobre a esfera pública.

Os *shopping centers* têm seu funcionamento como empreendimentos do setor de serviços, que agrupam diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente. As suas lojas geram, de modo geral, aluguéis fixos ou variáveis de acordo com o desempenho atingido. Enfatiza-se, no entanto, o envolvimento com a operacionalização das unidades de outras empresas, como fornecedores e prestadores de serviços em vídeo-comunicação, computação, paisagismo, decoração, equipamentos de segurança, estacionamento e lazer.

Entende-se que o funcionamento de um *shopping center* depende do acerto na formação de parcerias. A propriedade das lojas apresenta aos administradores/empreendedores maior poder de decisão e controle das estratégias estabelecidas em relação aos lojistas individualmente. A performance comercial está intrinsecamente ligada à realização do lucro dos empreendedores/cotistas. Estes, por sua vez, acompanham o desempenho comercial mensal dos lojistas, bem como a adequação visual e operacional das lojas, com padrões pré-estabelecidos ou redefinidos.

É característica de *shopping centers*, que a propriedade da maior parte das lojas seja dos principais empreendedores/cotistas, que as alugam aos lojistas. Para os empreendedores/cotistas, o aluguel das lojas constitui a principal receita de uma unidade em funcionamento, sendo que este aluguel corresponde a uma parte fixa e outra variável. Pode-se agregar à receita, comum dos *shopping centers*, outros tipos de receitas, particularmente com a utilização de áreas comuns, aproveitando-se todo espaço físico do empreendimento, por exemplo, lançamentos de veículos, locações temporárias para quiosques, estacionamento, feiras e exposições.

Na intenção de atender as expectativas e os interesses dos consumidores, os gestores dos *shopping centers* procuram manter um controle de gestão para estabelecer o perfil das empresas estabelecidas por ramo de atividade, a fim de enfrentarem a concorrência, unindo compras, lazer, alimentação, dentre outras atividades. Nesse sentido, buscam diretrizes para obter o minucioso levantamento da ocorrência operacional, delimitar os objetivos com relação ao negócio, calcular quanto será preciso investir para alcançar seus objetivos, enfim, ter mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho.

A conduta dos empreendedores, que pretendem ou já estão instalados em *shopping center*, dependerá do poder de decisão que é transferido a cada responsável, nas diferentes funções na estrutura organizacional, principalmente, em se tratando de empresas consideradas

familiares e de pequeno porte.

Essas entidades, a partir do momento de sua constituição, necessário se faz reconhecer a autonomia patrimonial, em virtude da segregação dos bens patrimoniais, pelo surgimento de uma entidade de natureza econômico-administrativa autônoma. A partir desse evento, o patrimônio fica pertencendo à empresa. Os empreendedores, por sua vez, são participantes deste patrimônio na proporção de seus recursos aplicados na mesma sociedade.

Reconhecido o princípio da autonomia patrimonial, os empreendedores passam a ter uma visão administrativa alicerçada no fato de que, o patrimônio de uma entidade jamais pode confundir-se com o de seus sócios ou proprietários. Segundo Gonçalves (2000, p.237), as dificuldades são aumentadas na época da transição do comando da gestão dos negócios dos fundadores aos sucessores.

Pelas características naturais dos fundadores, ou cultivo da cultura elitista, torna-se difícil a convivência com planejadores, que pretendem substituir as decisões de risco por decisões racionais. Embora esses problemas sejam superados de forma gradativa ao longo do ciclo de vida dessas organizações, outros desafios de gestão surgem em cada fase que se sucede.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Como se caracteriza a gestão de empresas comerciais estabelecidas em shopping center na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é estudar como se caracteriza a gestão das empresas comerciais estabelecidas em *shopping center* na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional.

Como objetivos específicos foram elaborados os seguintes:

- caracterizar a gestão das empresas comerciais estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, de Goiânia, GO;
- identificar em que fase do ciclo de vida organizacional se encontram essas empresas; e
- verificar como são gerenciadas essas empresas considerando a fase em que se encontram no seu ciclo de vida organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Lana ([www.abrasce.com.br/revistas.htm](http://www.abrasce.com.br/revistas.htm)), à medida que a indústria de *shoppings* tem expandido, novos empreendedores têm considerado este fato como uma oportunidade para ampliar seus negócios. Nesse sentido, buscam ampliar a base de opções, pulverizar o capital, pois são estratégias que visam assegurar o lançamento de novos empreendimentos.

Segundo a Abrasce ([www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br)), o Brasil ocupa o 5º mercado no *ranking* mundial dos *shopping centers* estabelecidos, perdendo em ordem decrescente para os EUA, Canadá, Inglaterra e França. Salienta-se, contudo, que existem unidades auto-denominadas *shopping*, que não correspondem à definição sistematizada pela Abrasce. São centros comerciais, galerias ou lojas, que se auto-denominam *shopping centers*, que, em sua maioria, pertencem aos próprios lojistas e que as administram com total independência.

Com o desenvolvimento do setor, novas unidades têm sido construídas devido à expansão desse segmento, surgindo, assim, novos formatos de *shopping centers*. Verifica-se que, devido o crescimento da indústria, a tendência é de que novos serviços possam ser ofertados nesses centros, com variados tipos de serviço, cultura e lazer.

De acordo com a Abrasce ([www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br)): o formato dos primeiros *shopping centers* americanos são semelhantes aos modelos mais propagados no Brasil, projetos de

grandes dimensões, com lojas âncoras e lojas satélites. Atualmente, os Estados Unidos estão passando por um processo de reavaliação desse segmento da indústria. No Brasil, o primeiro *shopping center*, o Iguatemi São Paulo, foi inaugurado em 1966 e está em funcionamento até os dias de hoje. Na década de 70 foram construídos sete novos empreendimentos, contudo, foi a partir de 1989 que foi construído o maior número de *shopping centers*.

Em relação ao número de empregos nesse setor, possui a particularidade de alta rotatividade e sazonalidade em detrimento de datas comemorativas. Por ser um setor altamente sensível às variações econômicas e à renda do país, o nível de emprego oscila, ora se expande ou se contrai, conforme as mudanças pertinentes a esse setor.

Uma das características dos *shopping centers* refere-se à área de abrangência e ao distanciamento no que se refere ao bairro, comunidade e região. No Brasil, os *shopping centers* regionais foram os mais comuns, possuindo a mais variada composição de lojas e serviços de lazer e cultura. No entanto, destaca-se na literatura especializada, a tendência brasileira de redução do tamanho dos *shopping centers*, e de sua interiorização para cidades de médio porte, em função do nível de renda da população, e da falta de áreas livres nas grandes metrópolis, além da escassez de recursos.

Com base na relevância desse setor, que tem se expandido cada vez mais no Brasil, gerando empregos, participando de forma relevante na economia do país, é que se propôs investigar esse segmento em Goiânia, GO. Entendeu-se importante investigar a gestão de empresas comerciais instaladas em *shopping center*, na perspectiva do ciclo de vida.

Assim, a relevância teórica deste estudo baseia-se no fato deste segmento ter modificado, de forma relevante, o cenário urbano e a forma de comercializar, agregando em um único local, as possíveis necessidades dos consumidores. Contudo, no que se refere à literatura específica desse setor, constata-se que há uma carência de obras, especificamente no que concerne à sua forma de gestão.

A contribuição prática deste estudo está centrada em mostrar aos administradores, cotistas e lojistas, como as empresas estabelecidas em *shopping center* vêm realizando a gestão do empreendimento, levando-se em consideração a expectativa do ciclo de vida em que elas se encontram.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos inter-relacionados, que são comentados a seguir. No capítulo 1, apresenta-se uma visão geral da pesquisa realizada. Primeiramente, apresenta-se o tema e o problema da pesquisa. Na seqüência, explicita-se os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo e a organização do trabalho.

No capítulo 2, contempla-se a revisão bibliográfica. Aborda-se a gestão em empresas comerciais, desdobrada em definição, processo de gestão, centralização *versus* descentralização, gestão do conhecimento e sistemas de informações gerenciais. Além disso faz-se uma incursão no ciclo de vida da organizacional, com ênfase nas fases segundo a concepção de Ichak Adizes, além das metas organizacionais.

O capítulo 3, expõe a metodologia da pesquisa. Destaca-se o delineamento da pesquisa, os procedimentos para a pesquisa de campo, a população e amostra, o instrumento de pesquisa, a análise dos dados e as limitações do estudo.

No capítulo 4, procede-se à descrição e análise dos dados coletados no Flamboyant Shopping Center. Inicia-se perfil das empresas comerciais estabelecidas no *shopping center* pesquisado. Em seguida, contempla-se a gestão das empresas objeto de estudo, com ênfase no processo de descentralização da gestão, na gestão do conhecimento e nos sistemas de informações. Na seqüência, abordam-se as respectivas fases dos ciclos de vida das empresas

estabelecidas no *shopping center*. Por último relaciona-se a gestão das empresas na perspectiva do seu ciclo de vida.

No capítulo 5, apresentam-se as conclusões, as quais se chegou no estudo realizado, além de recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aprecia neste capítulo a gestão em empresas comerciais, desdobrando-se em definição, processo de gestão, centralização *versus* descentralização, gestão do conhecimento e sistemas de informações gerenciais. Também se incorre sobre as fases do ciclo de vida organizacional, segundo a concepção de Ichak Adizes, inclusive dando ênfase às metas organizacionais.

### 2.1 GESTÃO EM EMPRESAS COMERCIAIS

As rápidas mudanças no cenário econômico mundial e nacional obrigaram as organizações a se tornarem flexíveis, além de conviver com níveis de incertezas. Três forças basicamente devem orientar as organizações: clientes, concorrência e mudança. Estas forças criam um novo mundo para empresas, e estas precisam-se ajustar à mudança contínua na realidade em que atuam.

A reengenharia empresarial, segundo Hammer e Champy (1993, p.22), “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que viram alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. A reengenharia na opinião desses autores, significa um “começar de novo”, ou seja, uma espécie de recriação do sistema administrativo da organização de modo promover a forma como o trabalho é realizado.

A reorientação das tarefas para os processos torna-se peça fundamental para a realização da reengenharia nas empresas. Como o próprio nome sugere, a reengenharia representa uma reconstrução e não uma reforma total ou parcial da empresa. A reengenharia orienta o trabalho para os processos e não para tarefas ou para serviços, nem para pessoas ou

para órgão da estrutura organizacional. A reengenharia impõe uma renovação dos processos e deixa de lado as estruturas e órgãos existentes. Morris e Brandon (1994, p.1) afirmam que:

na reengenharia, tudo aquilo que se sabe que funciona pode ser incorporado, e tudo o que não funciona deve ser descartado. Esta é uma fase: todos os membros da empresa têm consciência das melhorias necessárias e a maioria ansiosa para contribuir com suas idéias.

Buscar entender *o quê* e *o porquê*, não importa *o como* do processo. Ela elimina tudo o que existe atualmente na empresa, destrói o antigo e busca sua substituição com uma abordagem controladora de mudanças, tanto para melhorar as ações operacionais quanto à qualidade de avaliar as necessidades e expectativas dos clientes e o seu posicionamento para competir numa nova fase.

A reengenharia empresarial não é um remédio milagroso, nem simples. Pelo contrário, ela constitui um remédio amargo, que pode apenas funcionar muito bem quando todas essas condições forem suficientemente atendidas. Não há garantia de que a reengenharia seja bem sucedida apenas com a adoção dessas condições, pois elas servem apenas como contexto e não como conteúdo dos projetos de reengenharia.

A reengenharia requer um completo repensar dos processos empresariais. Morris e Brandon (1994, p.130) citam que, “a principal técnica para criar modelos e fluxos de trabalho são os Mapas de Atividades Processuais”. Com o uso desta técnica, todas as atividades operacionais podem ser identificadas e definidas, muito embora o processo de reengenharia varie de uma empresa para outra. Os esforços bem sucedidos requerem um firme e sólido compromisso da alta direção.

Por outro lado, na metade da década de 1990, Wesley Bjur e Geraldo R. Caravantes apresentaram uma proposta administrativa conhecida como “Readministração”. Esta última parte do pressuposto de que as organizações precisam sobreviver sob grandes turbulências num mundo cada vez mais complexo, onde os processos de aprendizagem contínua tornam-se fundamentais a todas as empresas. Neste sentido, a Readministração parte do princípio de que

existe um conjunto de mudanças contínuas que afetam as pessoas, o meio ambiente e as organizações. Esse mar de turbulências advém das mudanças nos campos social, organizacional, gerencial, valorização do homem, político, econômico, conhecimento e ecologia (Bjur e Caravantes, 1995).

A Readministração é definida por Bjur e Caravantes (1995, p.20) como:

uma forma de gerir as organizações contemporâneas de tal sorte que consigamos, de um lado organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com e que pelo que fazem.

Espera-se que as empresas realizem suas atividades com eficiência, ou seja, que as atividades sejam executadas observando-se o menor custo possível, evitando o desperdício, diminuição do tempo nas operações, procurando alcançar maior produtividade e racionalidade. Da mesma forma, busca-se a execução dos objetivos que foram estabelecidos. A dimensão apontada pelos autores procura fazer coincidir as atividades das organizações e a dimensão ética e de responsabilidade pública. Quanto aos indivíduos, os autores consideram a necessidade dos indivíduos estarem satisfeitos, realizados e recompensados com o que fazem e pelo que fazem nas organizações.

Segundo Kruglianskas (1996), neste cenário competitivo e internacionalizado, as empresas precisam desenvolver algumas dimensões relevantes, como criatividade, participação, reconhecimento e premiação, ambiente sociável e auto-realização dos funcionários.

Conforme Trepó (1994), as organizações, para adotarem qualquer nova ferramenta ou modelo de gestão, também precisam definir seus objetivos, metas e perspectivas. Para tanto, recomenda realizar uma gestão das expectativas dessas inovações para as organizações.

Assim, as profundas transformações em marcha no mundo têm provocado significativas rupturas no padrão de desenvolvimento material da sociedade, afetando a humanidade, bem como suas instituições e as empresas em geral.

Neste contexto estão inseridas as empresas comerciais, exercendo o papel de disponibilizarem e realizarem a comercialização de produtos, inclusive no âmbito internacional. Com a criação da Organização Mundial do Comércio - OMC, de acordo Thorstensen (2001, p.24), foram negociadas regras com a “finalidade de evitar barreiras ao comércio dos demais parceiros”. O objetivo é facilitar as transações de bens e serviços internacionalmente e o crescimento da riqueza mundial. Pode-se citar como exemplos os blocos econômicos regionais: União Européia, NAFTA, MERCOSUL, APEC, dentre outros.

A comercialização é processo que se utilizada para colocar no mercado as mercadorias, do produtor ao consumidor, no espaço e no tempo adequado. Em economia, conforme Seldon e Pennance (1977, p.97), no sentido amplo, “não há distinção entre produção e comercialização; ambas são produtivas, pois tornam os bens e serviços mais capazes de proporcionar ou de satisfazer as necessidades, seja por alteração e sua forma, seja por lhes facilitar a disponibilidade”

O comércio se caracteriza pela mediação entre a produção e o consumo, dinamizando os setores produtivos e as suas respectivas cadeias produtivas. Segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, Ferreira (1975, p.351) define o comércio como sendo “permutação, troca, compra e venda de produtos ou de valores; mercado, negócio, tráfico”.

Neste sentido, Iudícibus e Marion (1985, p.26), lembram que:

a atividade comercial é inerente à natureza e às necessidades humanas, pois todos temos necessidades e, se não existisse moeda, trocaríamos bens que temos em excesso por outros que não possuímos.

A atividade comercial, portanto, é fundamental no mundo dos negócios, pois permite colocar à disposição dos consumidores, em mercados abrangentes ou economicamente delimitados, grandes variedades de bens e serviços, necessários à satisfação das necessidades humanas.

### 2.1.1 Definição de empresas comerciais

Empresas comerciais são sociedades mercantis constituídas com objetivo específico de exercerem a atividade econômica de comercialização de produtos no varejo ou no atacado. Sá e Sá (1994, p.173) afirmam que empresas comerciais são “organizações que realizam troca ou escambo de mercadorias com finalidades lucrativas”.

Nesta perspectiva, Iudícibus e Marion (1985, p.31) destacam que:

a sociedade comercial tem fins lucrativos, corre riscos e se interpõe entre fornecedores e consumidores (usuários). Dessa forma, uma empresa transportadora é tratada como sociedade comercial, pois se interpõe entre duas partes. Idem para uma instituição financeira.

No que concerne à pessoa que exerce o comércio, Código Civil Brasileiro, Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, estabelece que:

Art. 966 – Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único – Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

Art. 967 – É obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, antes do início de sua atividade.

Art. 982 – Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art.967); e simples, as demais.

Sociedade empresária é a que tem por objeto a organização profissional da produção ou circulação de bens ou serviços. A sociedade empresária constituir-se-á sob o aspecto legal de acordo com sua atividade econômica e formaliza-se dentre os tipos: sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade por ações e sociedade em comandita por ações, vinculando-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais. Constituídas, os administradores ficam submetidos à responsabilidade da gestão social dos negócios da empresa.

### 2.1.2 Processo de gestão

As funções da gestão devem estar voltadas às atividades da empresa, procurando, de maneira sistemática, identificar e solucionar problemas advindos dos negócios. Maximiano (1995, p.49) afirma que um sistema gestão competente é aquele que harmoniza o uso racional dos seus recursos, além de proporcionar a oportunidade de informações gerenciais utilizáveis na tomada de decisões, acompanhamento e avaliação do desempenho funcional.

No que concerne ao processo de gestão, Mosimann e Fisch (1999) citam que a cada área da empresa, de acordo com as atribuições funcionais, tem a missão de dar suporte à administração dos negócios, a fim de garantir que os objetivos sejam alcançados. Daí surge o processo de gestão, que em âmbito geral, encontra-se concebido sob três etapas: planejamento, execução e controle.

#### 2.1.2.1 Planejamento

Bateman e Snell (1998) afirmam que, planejamento é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização. O planejamento provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar a consideráveis circunstâncias únicas e mutantes.

Segundo Ansoff (1991), “pode se conceituar o planejamento com um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado”. O seu propósito básico não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar o leque de escolhas, priorizar e optar por uma delas, no sentido

de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, no intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Assim, o planejamento permite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro, facilitando a convergência de objetivos, onde, dentro de limites aceitáveis, haverá uma prevalência do interesse coletivo sobre o indivíduo ou de grupos.

Muito embora as dimensões tempo (curto, médio e longo prazo) e nível (operacional, tático e estratégico) estejam mais presentes reciprocamente, considera-se que elas são acessórias e não centrais no entendimento dos diferentes tipos de futuro a serem planejados. Assim, numa organização convivem, no seu processo de planejamento, diferentes formas de tratar o futuro, que longe de serem excludentes são absolutamente complementares.

No campo do planejamento estratégico, pode-se envolver a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

Uma vez que os objetivos e planos estratégicos sejam estabelecidos, tornam-se a base do planejamento empreendido pelos administradores táticos e operacionais. Os objetivos e os planos tornam-se mais específicos e envolvem períodos de tempo menores, à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional. O planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos, que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte no planejamento estratégico.

Conforme Bateman e Snell (1998, p.125), o planejamento operacional identifica:

os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras, como lote de produção, rotinas de entrega e requisitos de recursos humanos.

Desta forma, o plano de gestão da empresa deverá estabelecer diretrizes organizacionais ao processo de gestão, delineando objetivos e metas para a organização, de curto e de longo prazo, com o propósito de dar suporte à tomada de decisões.

#### 2.1.2.2 Planejamento e orçamento

O orçamento contribui para o planejamento, coordenação e controle de várias maneiras. O simples fato de que um determinado plano de produção é preparado com base num plano realista de vendas, significa que vários executivos responsáveis dedicaram tempo e esforço à função de planejamento da produção e outros problemas correlatos, pois o orçamento representa em termos financeiros, e à luz das condições correntes, a expressão destes planos.

Sanvicente e Santos (1995), destacam que o planejamento orçamentário é uma atividade de importância crítica para a firma. Os problemas envolvidos são sempre complexos e difíceis de resolver. E a política de vendas da empresa, por exemplo, não pode ser considerada isoladamente da sua política de preço e da sua estrutura de custos. Os custos planejados da empresa em relação às saídas requeridas podem ser muito altas para alcançar as metas de lucros. Preços e políticas de propaganda podem requerer futuras revisões, os custos de pesquisa e desenvolvimento podem precisar ser reduzidos, e o próprio produto da empresa pode ser modificado.

Desse modo, o orçamento empresarial integrado, dentro deste contexto, constitui-se numa peça fundamental para que a empresa busque uma gestão eficaz e eficiente. Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p.20) afirmam que, para se chegar ao orçamento ideal aos propósitos estabelecidos, deve-se iniciar com o “levantamento dos recursos necessários para que as metas propostas para curto e longo prazo sejam atingidas”.

O processo orçamentário é uma ferramenta de planejamento que não deve transformar-se num fim em si mesma. A questão não é tão-somente encaminhar a previsão de vendas, preencher uma série de formulários e relatórios. De acordo Padoveze (2000, p.369), “o orçamento é uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. Não se deve deixar de lado a idéia central de discutir objetivos, alternativas, programas de ação, usando-se quantificações monetárias como base para todo esse processo. O processo orçamentário deve ser um instrumento de comunicação e coordenação entre as áreas e possibilitar ampla troca de idéias, em busca da relação do melhor plano.

Welsch (1996, p.19) lembra que todas “as atividades empresariais como as não-empresariais devem possuir metas e objetivos”. Após as tomadas de decisões que reflitam o plano mais factível e a colocação do plano em ação, o orçamento é usado como mecanismo de controle dos resultados, à medida que o plano reflete os objetivos que se espera sejam atingidos, pelos respectivos responsáveis.

Com o orçamento, passam os gestores a contar com um instrumento de controle e com dados suficientes para fornecer informações à projeção de uma situação futura. De acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p.25), “essa projeção será representada, no mínimo, por três peças básicas, que são: Demonstração do Resultado do Projetado, Balanço Patrimonial Projetado e Fluxo de Caixa Projetado”.

Após a efetiva alocação de recursos, processa-se a comparação dos dados quantitativos para análise das variações e a definição dos valores alocados aos do orçamento planejado. Desta forma, o orçamento por fazer parte integrante do planejamento e controle de resultados, conforme Welsch (1996, p.63) destaca que, as principais vantagens da utilização do orçamento empresarial são:

1. desenvolvimento do planejamento da sofisticação da administração em seu uso;
2. elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas;

3. estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
4. comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
5. obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
6. atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Dado o exposto, necessário se faz que os empreendedores estejam dispostos a valer-se de uma metodologia que busque um processo de gestão, sob uma visão sistêmica, de concessão do poder de decisão aos diversos níveis operacionais da empresa.

### 2.1.2.3 Execução

A execução de um plano de ação dentro de uma organização dependerá do grau de envolvimento de cada área. O gestor de uma função deve ter conhecimento dos planos estratégicos e táticos, além de dominar integralmente o plano operacional do segmento que lhe cumpre gerir. Para ser gerente de uma função, Graceffi (1998, p. 189) entende que:

deve ter bons conhecimentos dos Planos Estratégicos e Táticos da empresa, além de dominar integralmente o Plano Operacional do segmento que lhe cumpre gerir; para ser gerente de um Setor ou de um Projeto, deve, pelo menos, conhecer o Plano Operacional da Função a que pertence, além de dominar integralmente os Planos de Ações e/ou Projetos que lhe compete gerir. Em todos os casos, deve ainda possuir algum conhecimento sobre as tarefas de sua área de ação, sendo desejável que já tenha executado algumas delas, com bom nível de desempenho.

A administração adequadamente executada envolve ampla variedade de atividades, necessárias para dirigir as ações. Um gestor deve, antes de qualquer coisa, assumir como seus, os objetivos do plano que pretende gerenciar, considerado que a execução envolve o trabalho de muitas pessoas.

As pessoas possuem demandas próprias, de natureza racional e emocional, as quais são impelidas a satisfazer, acima de tudo. O gestor que não liderar, enfrentará dificuldades para exercer a função para a qual foi nomeado, pois seu grupo carecerá de motivação e integração, podendo ainda surgir um líder espontâneo que tomará parte de seu poder. O líder que não gerir não conduzirá o seu grupo aos objetivos almejados e, por mais carisma que possua, não se manterá na liderança por muito tempo.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.146), a execução:

corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

A fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

No âmbito do processo decisório, Motta (1995, p.98), afirma que a “compreensão de planejamento e implementação como processos integrados é o que garantirá o êxito na elaboração e na execução das diretrizes empresariais”.

A fase de execução e controle estão interligadas e correspondem à implementação de ações corretivas quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atendidos. É preciso esclarecer que o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade.

#### 2.1.2.4 Controle

Uma vez completado o planejamento e implementadas as ações, a administração se concentra na atividade de controle, certificando-se diariamente de que a meta será alcançada. Primeiro, é preciso assegurar o uso eficiente e eficaz dos recursos dedicados a atingir os objetivos e as metas estabelecidas.

Enquanto os controles desenvolvidos sob o planejamento operacional são medidos, o progresso obtido com relação ao alcance das metas da unidade, os controles projetados como parte do processo de controle são medidas do progresso obtido com relação à satisfação das atividades distribuídas como componentes daqueles objetivos.

No curso do ciclo orçamentário, tendo como ferramentas os padrões de desempenho e os controles, o gestor deve motivar as pessoas para que cheguem a seus padrões, monitorar e rever seus progressos, resolver problemas, instruí-las e aconselhá-las quando necessário. Outro componente-chave na atividade do controle é o controle operacional. Essa é função fundamental para assegurar que as tarefas específicas sejam executadas efetivamente. O

cronograma detalhado e os procedimentos precisam que se torne atividades rotineiras. A última atividade importante é avaliar como a organização tem alcançado seus objetivos e então se preparar para começar novamente todo o processo.

Desta forma, o controle consiste em ações seqüenciais tomadas pela administração para estabelecer os padrões de desempenho, medir e avaliar o desempenho e tomar ações corretivas quando necessário. Ele é absolutamente essencial para o planejamento. A administração precisa saber de seu desempenho para poder fazer uso dos recursos organizacionais. Deve avaliar como os recursos são usados, tomar ações corretivas quando necessário, e planejar para usar os recursos no futuro.

O processo de controle é praticado por todas as áreas e níveis da administração de uma organização, embora haja variação na aplicação do controle em diferentes áreas organizacionais. Gomes e Amat (1996) relatam que os sistemas de controle devem facilitar as informações que permitam tanto diagnosticar problemas estratégicos potenciais, como facilitar a análise de decisões alternativas e sua seleção.

O controle é definido por Welsch (1983, p.41) como “sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização. O controle também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento de objetivos.

Welsch (1983, p.42) descreve seis atividades para que a função de controle atinja o seu sentido mais amplo:

1. Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados.
2. Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados.
3. Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas.
4. Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas.
5. Escolha e adoção da alternativa mais promissora.

6. Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “feedback” de informações ao processo de planejamento para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento e controle.

O processo de gestão é fundamental para estabelecer, através do planejamento, o plano operacional, evidenciando políticas e objetivos operacionais, ações à execução, procedimentos de controle, que consubstanciam mecanismos à continuidade da organização, estruturada com princípios de avaliação de desempenho e delegação de poder.

### **2.1.3 Centralização *versus* descentralização**

A centralização e descentralização envolve o princípio de delegação de autoridade. De acordo com Oliveira (2001), quando uma quantidade limitada de autoridade é delegada em uma organização, ela é geralmente caracterizada como centralizada. Quando uma quantidade significativa de autoridade é delegada para os níveis mais baixos da organização, a empresa é caracterizada como descentralizada.

Centralização e descentralização se opõem, e existem graus diferentes em cada uma delas. Em uma organização altamente centralizada, os funcionários de um nível mais baixo têm amplitude limitada de autoridade para tomar decisão. Em contraste, em organizações descentralizadas essa autoridade é bem ampla para os funcionários de níveis mais baixos.

Cada forma tem suas vantagens e desvantagens e é afetada por um certo número de fatores. Por exemplo, o tamanho e a complexidade de uma empresa podem afetar a delegação de autoridade. Se uma organização é muito grande e diversificada, as limitações de especialização geralmente levam à descentralização da autoridade para os chefes desses setores diferentes. Se a velocidade e adaptação às mudanças são características da empresa, a tendência é para a descentralização. A dispersão geográfica também favorece a descentralização da autoridade.

Por outro lado, algumas organizações têm sistemas de comunicação que tendem a favorecer a centralização da autoridade. Em situações nas quais não há disponibilidade de pessoal adequado, a organização tende para a autoridade centralizada.

De acordo com Oliveira (2001), as principais vantagens da centralização são:

- a) controle mais próximo das operações;
- b) uniformidade nas políticas, nas práticas e nos procedimentos; e
- c) melhor uso de peritos centralizados e especializados.

Por outro lado, como principais vantagens da descentralização Oliveira (2001) cita as que seguem:

- a) tomada de decisão mais rápida sem ter de recorrer aos altos níveis para consultas, e em consequência, pode-se levar a um aumento de produtividade.
- b) excelente experiência de treinamento para promoção aos níveis mais altos de administração; e
- c) as decisões se adaptam melhor às condições locais e possibilidades de maior número de idéias inovadoras.

Já como principais desvantagens Oliveira (2001) menciona possibilidades de ocorrências:

- a) de desenvolvimento de sistemas inadequados, possibilitando atuações negativas na participação nas atividades compartilhadas
- b) de maior necessidade de controle e de coordenação de atividades que envolvam alto nível de interdependência;
- c) de tomadas de decisões sem visão de conjunto, pela dificuldade de normatização e de padronização de operações complexas.

O processo de descentralização advém de quebra de paradigmas, atribuída às ações administrativas concentradas na alta administração. Ghoshal e Bartlett (2000, p.239) afirmam

que centralização representa com nitidez um “velho modelo corporativo hierárquico”. Envolve a empresa em atitudes que a torna personalizada e com dificuldade de aceitar melhores práticas num processo de mudanças.

Ao propor uma estrutura organizacional descentralizada, enfatiza-se a fragmentação de responsabilidades e um sistema gerencial sob controles hierárquicos mais fortes.

### 2.1.3.1 Significado de descentralização

Para Oliveira (2001, p.192), a “descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos”. Explica que “a descentralização não significa uma separação física de uma empresa de seu escritório central com a fábrica ou filiais”. E sim, um processo onde são outorgados poderes e responsabilidades de acordo com a autoridade funcional de executivos e/ou prepostos nas unidades de negócios da empresa.

Atkinson et al. (2000, p.613) caracterizam como empresa descentralizada aquela que “reserva o poder da tomada de decisão para os níveis de administração seniores”.

A responsabilidade descentralizada, conforme Atkinson et al. (2000, p.48), é aquela que “permite que gerentes locais tomem decisões rápidas, baseando-se no livre acesso a certas informações de seus superiores sobre oportunidades e ameaças locais”.

As empresas, num ambiente de gestão descentralizada, procuram, através da delegação de autoridade, o desenvolvimento da capacidade de aprendizado organizacional integrado, dinâmica operacional. Tal ocorre, segundo Atkinson et al. (2000, p.586), por duas razões:

1. As pessoas nas linhas de frente são as primeiras a ver ou sentir a necessidade de mudança. Então, podem responder depressa a uma necessidade de mudança.
2. Em virtude de estarem perto do que está acontecendo, as pessoas nas linhas de frente da empresa estão em melhor posição para desenvolver o acontecimento e as habilidades exigidas para atender as mudanças necessárias em seus próprios trabalhos.

As empresas descentralizadas se caracterizam pela delegação de responsabilidade da tomada de decisão da administração de níveis mais elevados para os funcionários dos níveis

mais baixos da empresa. Na administração descentralizada é interessante a adoção de um sistema de controle por resultados. Para isso, faz-se necessário a geração de relatórios que possibilitem a avaliação de desempenho de cada área de responsabilidade da empresa como um todo.

Nesta circunstância, de acordo com Atkinson et al. (2000, p.587), duas coisas são vitais no apoio ao processo de controlar a tomada de decisão descentralizada:

a) O sistema de avaliação de desempenho centra nos objetivos primários e secundários da empresa. Devido à importância, o sistema de avaliação de desempenho provê o elo vital entre planejar e controlar.

b) O sistema de avaliação de desempenho coordena o comportamento da tomada de decisão, em todos os níveis da empresa. Torna-se óbvio que, cada pessoa na empresa contribui de maneira diferente, para ajudá-la a alcançar seus objetivos primários e secundários. Um papel vital do sistema de medida de desempenho é coordenar as atividades de diferentes tomadores de decisões, proporcionando-lhes um conjunto comum de objetivos e indicar como cada um deles contribui para esses objetivos.

Numa hierarquia descentralizada, conforme Ghoshal e Bartlett (2000), a empresa deve se voltar primeiro para a integração, como pressuposto de que, com a melhor sinergia entre unidades, estaria proporcionando motivação e levando à cada unidade, conhecimento de gestão e oportunidade de melhorar o respectivo desempenho individual.

Sob o aspecto da descentralização de autoridade, necessário se faz esclarecer, no âmbito da gestão, as diferenças entre os termos descentralização e delegação. No Quadro 1 evidenciam-se as diferenças entre descentralização e delegação.

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ligada ao cargo</li> <li>2. Geralmente, atinge vários níveis</li> <li>3. Caráter mais formal</li> <li>4. Menos pessoal</li> <li>5. Mais estável no tempo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ligada à pessoa</li> <li>2. Atinge um nível hierárquico</li> <li>3. Caráter mais informal</li> <li>4. Mais pessoal</li> <li>5. Menos estável no tempo</li> </ol>

**Quadro 1 - Diferenças entre descentralização e delegação**

Fonte: Oliveira (2001, p.194).

Ambos são sistemas de gerenciamento com amplitudes abrangentes, mas voltados por filosofias organizacionais com estruturas opostas, quanto ser flexível ou não ser flexível na gestão dos negócios, no que se diz respeito à atribuição de responsabilidades setoriais, ao controle e acompanhamento de resultados.

Conforme Padoveze (2000), o gerenciamento dos negócios de uma empresa, numa estrutura organizacional descentralizada, deve definir por área de unidade de negócios, a responsabilidade das pessoas, a fim de acompanhar, controlar e cobrar performance baseada em responsabilidades, definida e atribuída previamente pela alta administração.

Desta forma, um contexto de delegação de atribuições operacionais, norteia-se pela filosofia organizacional de rede integrada em busca dos benefícios da eficiência decorrentes da especialização, e do desenvolvimento de competências em cada uma de suas unidades.

### 2.1.3.2 Condicionantes que viabilizam a descentralização

A descentralização pode ser viabilizada a partir do reconhecimento do aprendizado operacional. Conforme Atkinson et al. (2000, p.586), “o potencial de descentralização foi ampliado por meio do aumento do chamado funcionário do conhecimento”. São pessoas que possuem habilidades e conhecimentos e estão dispostas a aceitar responsabilidades funcionais e tomar decisões.

Desta forma, num sistema de gestão descentralizada a avaliação de desempenho da empresa, segundo Atkinson et al. (2000, p.587), deve estar norteado para os objetivos primários e secundários da empresa. É de fundamental importância a avaliação do

desempenho do que foi planejado com os procedimentos de controle. Pois o “papel vital do sistema de medida de desempenho é coordenar as atividades de diferentes tomadores de decisões, proporcionando-lhes um conjunto comum de objetivos e indicar como cada um deles contribui para esses objetivos.”

Os condicionantes da estrutura que propiciam o processo de descentralização são demonstrados no Quadro 2.

CONDICIONANTES DA ESTRUTURA	SITUAÇÃO QUE FAVORECE A DESCENTRALIZAÇÃO
Objetivos e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza dos objetivos</li> <li>- Aceitação dos objetivos</li> <li>- Facilidade de medir os resultados</li> <li>- Facilidade de estabelecer as ações para alcance dos resultados</li> </ul>
Natureza das atividades e da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior diversificação das atividades</li> <li>- Menor interdependência das atividades</li> </ul>
Ambiente empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor flutuação da demanda</li> <li>- Maior volume de demanda de serviços</li> <li>- Maior Turbulência</li> <li>- Maior dispersão geográfica</li> <li>- Maior dificuldade de comunicação</li> </ul>
Fator humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior capacidade técnica</li> <li>- Maior capacidade de coordenação</li> <li>- Maior grau de informalidade na estrutura</li> <li>- Melhor clima organizacional</li> </ul>

**Quadro 2 - Condicionantes da estrutura organizacional para a descentralização**

Fonte: Oliveira (2001, p.196).

A estrutura descentralizada precede-se da formulação de diretrizes ao planejamento e guias de ações definidas quanto aos aspectos da tecnologia da informação, da gestão econômica, de políticas que definam o ambiente empresarial, das mudanças nos comportamentos corporativos e relacionamentos sociais.

### 2.1.3.3 Sistema de controle na gestão descentralizada

Um sistema de controle fluirá com desenvoltura dentro de um sistema de controle interno se for considerada a descentralização em seus aspectos fundamentais. Nota-se que, para desenhar um sistema de controle interno, é preciso proceder ao levantamento de

variáveis concretas sobre as quais pode incidir a gestão descentralizada e sobre os diferentes responsáveis.

Gomes e Salas (1997) entendem que um sistema de controle de uma empresa descentralizado deve ser mais sofisticado e formalizado, com predomínio de sistemas de controle financeiro e orientado à situação de cada responsável. Igualmente, o processo de planejamento organizacional é fundamental para assegurar uma adequada alocação de recursos aos diferentes centros de atividades e obter o respaldo corporativo para a consumação dos objetivos da empresa, compartilhados com os objetivos pessoais de cada responsável das unidades produtoras da organização.

No Quadro 3, evidencia-se o desenho de um sistema de controle em função das características de uma estrutura centralizada e descentralizada em uma organização.

TÓPICOS	ESTRUTURA CENTRALIZADA	ESTRUTURA DESCENTRALIZADA
Sistema de controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controle	Qualitativos. Nem sempre orientados a resultados.	Quantitativos. Orientados a resultados.
Sistema de informação	Orientado ao Resultado global. Pouco orientado ao controle de responsabilidade.	Orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis.
Processo de planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático.	É fundamental para lograr o consenso sobre os objetivos globais.
Sistema de avaliação	Baseado em informação não financeira.	Baseado em informação financeira e não financeira.

**Quadro 3 - Desenho de um sistema de controle em função do grau de centralização e descentralização de autoridade**

Fonte: Amat (1993, p. 82 *apud* GOMES e SALAS 1997, p.128).

O processo de descentralização desloca a empresa para um estágio seguinte. Este estágio passa por mudanças de culturas tradicionais infiltradas na organização. De acordo com Ghoshal e Bartlett (2000, p.242), trata-se de um dos “objetivo que deixa mudanças culturais maciças”. E essas mudanças são uma das “tarefas muito mais lenta e sutil do que a transformação da estrutura e da estratégia da empresa”.

Para quebrar barreiras enraizadas com paradigmas burocráticos, torna-se necessário o conhecimento da estrutura organizacional e o nível hierárquico arraigado em atitudes de gestão. Por outro lado, os empreendedores, ao transmitir aos executivos e aos funcionários a necessidade da colaboração interorganizacional, precisam de pessoas preparadas para conduzir a administração dos negócios, dentro dos fundamentos da gestão do conhecimento.

#### **2.1.4 Gestão do conhecimento**

A partir de uma nova realidade, para sobreviverem e enfrentarem as barreiras competitivas, as empresas, segundo Terra (2000, p.19), num momento importante de transição do ambiente econômico, estão sendo obrigadas a procurarem alternativas de gestão, “pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito determinantes”.

Para se adaptarem ao atual contexto empresarial, é que a gestão pró-ativa do conhecimento vem, de certa maneira, sendo aplicada em empresas que procuram organizar suas estruturas administrativas com tecnologias compatíveis, bem como a construção de ambientes que estimulem a criatividade e proporcione as condições para permanecerem no mercado.

O processo de gestão baseado no conhecimento se torna fundamental, devido à oportunidade de estabelecer conceitos como, conhecimento, competência, aprendizado, habilidade, criatividade, capital intelectual, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura.

O desafio para o desenvolvimento e permanência das empresas no mercado de forma competitiva é a consciência da necessidade dos gestores de se tornarem conhecedores

desses conceitos, além da dimensão de um planejamento estratégico e dos princípios básicos que regem os procedimentos administrativos.

Resta a sua implementação para massificar a filosofia da gestão do conhecimento, para que os empreendedores e gestores venham valorizar aprendizados e conhecimentos advindos por experiências, tanto no ambiente externo, como no interno, para que possam ser aplicados em suas próprias empresas.

Em conseqüência, as organizações podem acelerar investimentos em tecnologia da informação numa estrutural organizacional descentralizada, criativa e desenvolta. Fatores como parâmetros flexíveis, segregação de funções, responsabilidades bem definidas, que conquistem o comprometimento da equipe corporativa, em transformar dados em informações úteis, com visão de futuro.

### **2.1.5 Sistemas de informações gerenciais**

Ao compreender que o funcionamento de uma empresa se compõe de um fluxo contínuo de entradas e saídas de recursos, irá valorizar os produtos oriundos de um sistema de informações. Através dele, os dados coletados são transformados em informações facilitadoras das tomadas de decisões, indicando possibilidades da utilização da melhor alternativa.

Assim sendo, em uma perspectiva de longo prazo, para o tratamento dos dados é relevante automatizar os sistemas de informações, visando maior agilidade e segurança no processo decisório dentro da empresa. Para Polonni (2000), o SIG está mais voltado para a informação dirigida à decisão do que para a motivação dos indivíduos, por fornecer o conhecimento necessário às decisões necessárias aos objetivos da empresa.

Sob uma abordagem sistêmica, fica caracterizado que a preocupação da organização como um todo é com a integração do sistema empresa e seus elos, os subsistemas, muito mais do que com estes últimos. E que a denominação sistema e subsistema depende da dimensão do

problema. Tal divisão é o que se chama de hierarquia do sistema, por considerar que a abordagem sistêmica usa o SIG para manipular os dados dentro da empresa, exigindo sua estruturação, interligação e alta operacionalidade.

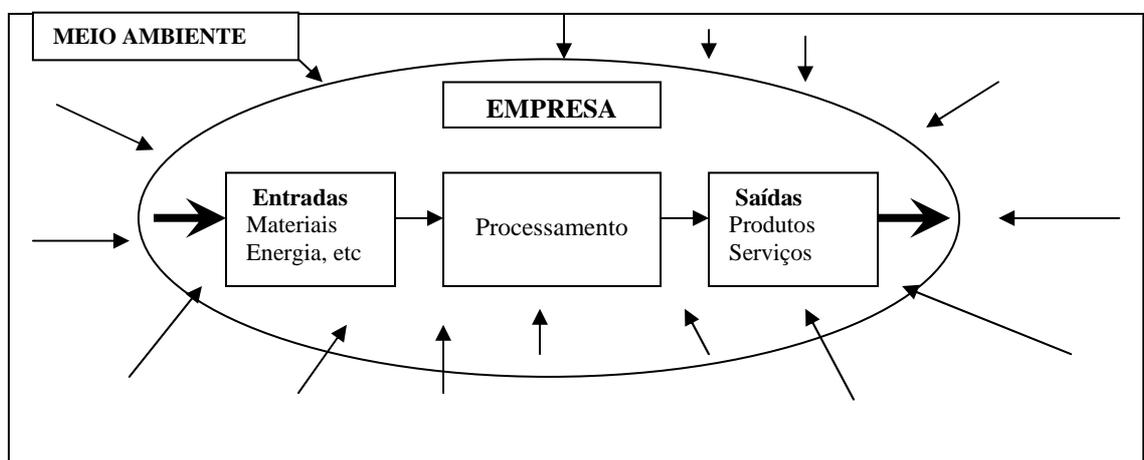
No âmbito da gestão do conhecimento, os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), precisam estar estruturados, para prestar informações sobre o presente e tendências para o futuro. A mensagem deve estar de acordo com o universo do conhecimento do trabalhador, visto que a produtividade é alavancada devido ao grau de conhecimento das pessoas e não dos equipamentos.

Deste modo, os gestores das empresas precisam buscar meios para alavancar recursos. Criar condições para mostrar aos participantes da corporação, a necessidade do conhecimento de gestão e, em decorrência, saberem utilizar ferramentas adequadas ao processo de gerenciamento no âmbito do ambiente interno e externo da organização.

#### 2.1.5.1 Necessidades de informações gerenciais

A nova economia, diante do processo de globalização, exige das organizações tomadas de decisões com agilidade, compatíveis ao desenvolvimento das tecnologias, para não perder recursos e se manter com as vantagens competitivas conquistadas no mercado.

Uma organização no dia-a-dia, sofre as pressões do meio ambiente, similar a Figura 1.



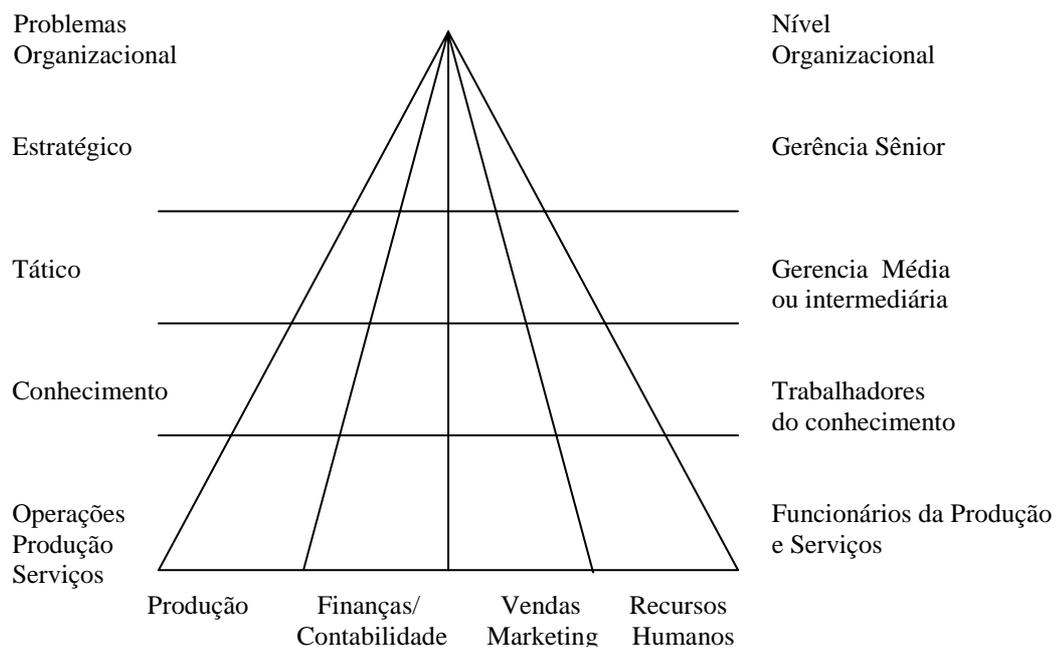
**Figura 1 - A empresa vista como um sistema aberto**

Fonte: adaptada de Abreu (1999, p. 9).

A empresa, como um sistema aberto, organiza-se para prestar informações a todos os interessados por tais informações, sejam integrantes do ambiente externo como do ambiente interno.

Laudon e Laudon (1999, p.25) afirmam que “as organizações não somente querem habilidades técnicas nos novos empregados mas também sabedoria em negócios e gerenciamento”. Por conseguinte, pessoas com fortes habilidades em comunicação e relacionamento com pessoas são especialmente valorizadas.

Para Hamel e Prahalad (1995, p.284), a estratégia “para criar novo espaço competitivo, é necessário criar um novo padrão de comparação para o desempenho gerencial”. É preciso harmonizar as competências essenciais na corporação, valorizando-as de acordo com suas habilidades e competências funcionais, delegando autoridade e atribuições à cada unidade de negócios, de forma que todos os trabalhadores, de quaisquer níveis, se sintam úteis e se considerem parte integrante nos resultados da empresa. Assim um sistema de informação deve estar interagindo os problemas de ordem organizacional com as diferentes funções. Figura 2.



**Figura 2 - Visão integrada do papel dos sistemas de informações dentro de uma organização**

Fonte: Laudon e Laudon (1999, p. 27).

Para que haja dinamismo, todos os usuários devem ter uma visão plena e conhecimento integral dos sistemas empresariais, com suas respectivas funções e processos, pois nenhum sistema reage a todas as atividades de uma empresa. As empresas têm diferentes níveis hierárquicos e tipos de sistemas de informações, com vistas em problemas nas diversas funções dentro da organização.

Para obter informações gerenciais em tempo real, segundo Bio (1996), é necessário que se utilize o teleprocessamento (TP), um sistema de processamento eletrônico de dados com comunicação. É necessário, também, que um banco de dados contenha informações de suporte à decisões, para que os executivos tomem decisões em nível tático e estratégico, baseadas em informações coletadas pelas aplicações em nível operacional.

Conforme afirma O'Brien (2003, p.250), "um SIG gera produtos de informação que apóiam muitas das necessidades de tomada de decisão da administração." Os relatórios gerenciais são de múltipla utilização pelos tomadores de decisão: quando se oferecem alternativas de relatórios programados com informações cotidianas aos gestores; de relatórios por exceção para atender condições excepcionais; de relatórios personalizados para atender de imediato as respostas solicitadas; e para as empresas que trabalham em rede, para transmitirem ou receberem seletivamente, relatórios e/ou outras informações.

Com o avanço da tecnologia da informação (TI), tem-se *hardware*, *software*, telecomunicações, administração de banco de dados e tecnologias outras utilizadas no processamento de informações em um sistema de informação computadorizados.

O'Brien (2003, p.366) assegura que "a função de sistema de informação deve administrar a tecnologia da informação de forma a dar contribuições importantes para a lucratividade e objetivos estratégicos da empresa".

### 2.1.5.2 Significado de sistemas de informações

Polloni (2000, p.54) conceitua sistemas de informação gerencial como “qualquer sistema que produza posições atualizadas no âmbito corporativo, resultado da integração de vários grupos de sistemas de informação que utilizam recursos de consolidação e interligação de entidades dentro de uma organização”.

Conforme afirma Polloni (2000, p.54), o termo Sistemas de Informação Gerencial (SIG) é:

a expressão tem sido usada de forma variada para descrever a ‘informação para a administração’, que vai desde o conteúdo de um boletim de notícias até imensos *displays* que mostram em tempo real o *status* de um lançamento novo. (...) entre esses dois extremos situa-se o SIG, como ele é conhecido hoje na maioria dos ambientes empresariais.

Não tendo sistemas de informações formatados com elementos e características de um processamento de dados em arquivos que se interagem, a organização perde a oportunidade de transformar os dados coletados nas operações do dia-a-dia, em informações úteis e necessárias aos dirigentes nas tomadas de decisões em quaisquer negócios, seja em microempresas, empresas de pequeno, médio, ou de grande porte.

Partindo desse pressuposto, infere-se que um sistema de informações gerenciais pode ser caracterizado tecnicamente como um conjunto de procedimentos que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e disseminam informações para o suporte na tomada de decisões, coordenação, análise, visualização da organização e controle gerencial. Daí a importância estratégica dos sistemas com programas que integram e apóiam as principais áreas funcionais da empresa.

### 2.1.5.3 Planejamento de Recursos Empresariais

O Planejamento de Recursos Empresariais (*Enterprise Resource Planning - ERP*), conforme Padoveze (2000), tem como objetivo fundamental processar a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias à gestão do sistema empresa.

Polloni (2000, p. 223) diz que o ERP é “uma arquitetura de *software* que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa, como fabricação, logística, finanças e recursos humanos”. Este emprega a tecnologia cliente/ servidor. Isso significa um sistema integrado de gestão, em que o usuário do sistema (cliente) processa uma aplicação (rotina de um módulo de sistema) que, por sua vez, acessa as informações de um sistema de gerenciamento de uma base de dados única (servidor). Ao contrário do antigo sistema *mainframe*, esse procedimento reflete o conceito de computação descentralizada.

Cada sistema de ERP tem um conjunto de módulos ou aplicativos de aquisição dos pacotes funcionais. Estes são individualizados para cada unidade de negócios dentro da organização, a exemplo do financeiro, administração de materiais, contabilidade, dentre outros. Polloni (2000) explica que um sistema integrado oferece a possibilidade de melhoria de relatórios, fidelidade de dados e consistência, além da comparação de dados, devido à utilização de um critério único para todas as atividades da empresa.

Para se obter vantagem competitiva, necessário se faz interagir a ferramenta da reengenharia com a tecnologia da informação. Conforme O'Brien (2003, p.295), a tecnologia da informação desempenha importante papel na reengenharia da maioria dos processos empresariais. “A velocidade, a capacidade de processamento das informações e a conectividade das redes de computadores podem aumentar substancialmente a eficiência dos processos empresariais, bem como as comunicações e a colaboração entre as pessoas responsáveis por sua cooperação”.

Portanto, a gestão da empresa está, intimamente ligada à definição do tipo de estratégia e da estrutura centralizada ou descentralizada, definidas no planejamento. Um sistema de gestão deve evidenciar os objetivos, as metas e o processo de tomada de decisões. Também deve prover a realimentação de informações ao planejamento e às ações administrativas.

## 2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

As organizações empresariais são constituídas, conforme Adizes (2001), para que durante o ciclo de vida sejam competitivas no mercado, realizando gestão de negócios com visão capaz de diagnosticar e solucionar problemas normais e anormais, com o objetivo de permanecerem sempre no estágio da plenitude.

Adizes (2001, p.xv) utilizou-se de metodologia própria para investigar o relacionamento entre os seres vivos e as organizações empresariais. Concluiu que a plenitude é o estágio ideal para as empresas. Pesquisando comportamentos chegou aos estágios denominados ciclos de vida, de forma que:

as organizações, da mesma forma que os organismos vivos, possuem ciclos de vida: elas enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional, e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento. Uma organização tem que aprender a lidar com esses problemas por si, ou então contrairá “doenças” anormais que impedirão o crescimento – problemas que geralmente não podem ser resolvidos sem intervenção externa profissional.

Adizes (2001, p.2) adverte também que o “tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com uma longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas, sem tradição alguma, não são necessariamente jovens”.

Dando ênfase ao ciclo de vida em empresas, Geus (1998, p.xxiii) destaca que se torna de suma importância o conhecimento das características da empresa longeva, com a investigação sobre a “natureza e o sucesso de organizações comerciais e seu papel na comunidade”.

Todas as empresas nascem, crescem e se desenvolvem até o momento em que morrem. Durante esse processo, todas têm o seu ciclo de vida. Por isso, exibem comportamentos e certas características de entidades vivas. As empresas aprendem que,

gerenciar uma empresa viva, é gerenciar com uma apreciação mais ou menos sistemática, mais ou menos explícita desses fatos de vida corporativa, em vez de ignorá-los.

Deste modo, Stern (*apud* GEUS, 1998, p.77) diz que cada empresa é uma personalidade viva, por considerar que:

1. Cada uma dessas unidades é orientada para objetivos.
2. Cada unidade da empresa é consciente de si mesma.
3. Cada unidade está aberta ao mundo externo.
4. Cada unidade da empresa, enquanto viva, tem uma vida finita.

Partindo do princípio de que as organizações empresarias aprendem porque são seres vivos, o processo de aprender inicia-se no recrutamento de pessoas criativas e inovadoras e na harmonização das competências. É na gestão das diversidades das relações humanas que são encontrados os requisitos necessários à sobrevivência a longo prazo, sugerindo então um novo conjunto de opiniões e talentos para o organismo corporativo, em que contribuem para uma gestão em função da longevidade.

Já Borinelli e Beuren (2003) dizem que, o ciclo de vida nas entidades são constituídos na medida que a organização vai alterando as suas características, e também, acrescentando elementos que se distinguem mudanças de comportamento na fase do seu processo de desenvolvimento.

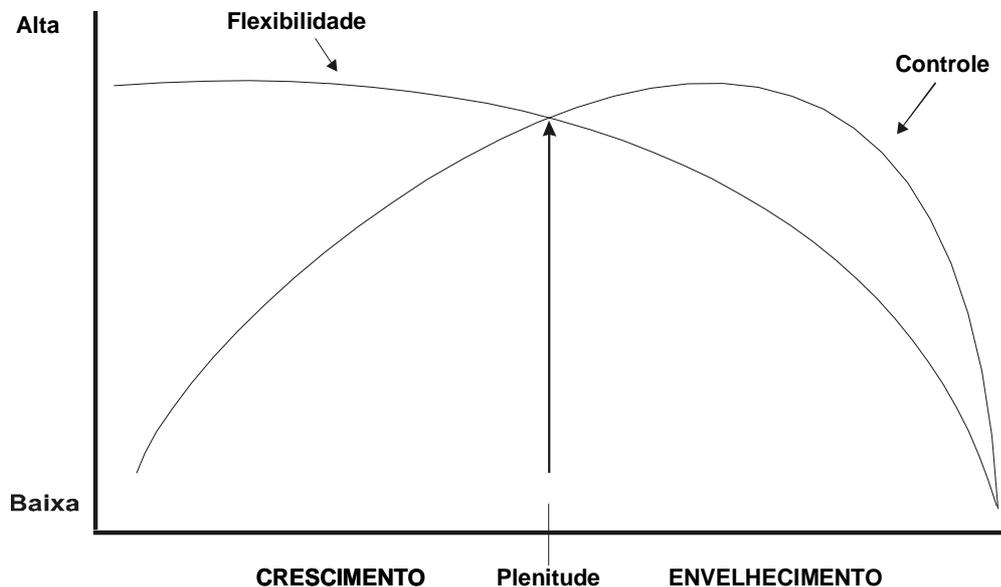
Sendo as organizações seres vivos, a partir de suas estruturações, torna-se fundamental estudar métodos que possam vir a subsidiar as organizações comerciais, para que possam exercer com sucesso o seu papel na comunidade.

### **2.2.1 A metodologia de Ichak Adizes**

A metodologia desenvolvida por Ichak Adizes procura demonstrar que o crescimento e o envelhecimento das organizações, assim como nos organismos vivos, dependem essencialmente de dois fatores: flexibilidade e controlabilidade.

Adizes (2001) afirma que as organizações, quando jovens, são consideradas bem flexíveis, embora nem sempre controláveis. A partir do momento que vão envelhecendo, esta

situação se altera, pois a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui, fato que poderá acarretar perda do controle organizacional, conforme mostra a Figura 3.



**Figura 3 - A natureza do crescimento e do envelhecimento**

Fonte: Adizes (2001, p.3).

Cada fase do ciclo de vida possui particularidades específicas, que exige amadurecimento por parte dos gestores, a fim de que possam conduzir a empresa de uma fase para outra com tranquilidade e que as organizações passem por diferentes fases, a partir do nascimento até o envelhecimento, sendo o ideal manter-se na plenitude.

É uma metodologia que permite distinguir os diferentes tipos de problemas das organizações. Procura evidenciar o ciclo de vida organizacional para caracterizar o estágio que se encontra a empresa. São aspectos que ressaltam em atitudes aplicáveis aos empreendimentos, viabilizando mudanças de direção.

Os gestores, ao agirem para que a empresa possa desenvolver e suplantar seus problemas, estão condicionando-a ao processo de crescimento e amadurecimento. E assim, quando a empresa atinge a plenitude, é importante identificar as possíveis causas do envelhecimento, para que ela não envelheça. O envelhecimento é um processo que não precisa ocorrer necessariamente numa organização. Uma organização pode permanecer na plenitude para sempre, desde que se rejuvenesça continuamente. Logo, no percurso de suas

atividades econômicas, devem ser conduzidas com estratégia organizacional baseada em habilidades gerenciais focadas no ciclo vida organizacional.

A metodologia do ciclo de vida organizacional proposta por Ichak Adizes está estruturada em dez fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

#### 2.2.1.1 Namoro

Na fase do namoro, diante da visão do empreendedor, são levantados todos os recursos imprescindíveis a formalizar a constituição da empresa. Embora a organização ainda não tenha nascido, a meta motivadora deve estar centrada na satisfação da necessidade do mercado e na criação do valor adicionado.

O fundador vende sua idéia, detalhando a missão considerada brilhante. À medida que essa idéia conquista outras pessoas, solidifica-se o compromisso do fundador para com a empresa e aumenta a preocupação com o impacto que o produto irá causar no mercado, fato que direcionará sua energia ao atendimento das prioridades dos clientes. Essa fase é marcada por um período sem grandes complicações, pois a idéia ainda não foi testada.

Para que o nascimento da organização seja saudável, é preciso haver o compromisso do fundador; quanto mais ele se comprometer, melhor. Entretanto, chegará o momento em que ele terá que ser realista. No Quadro 4 evidencia-se as principais características da fase do namoro, com as quais o fundador se depara.

CARACTERÍSTICAS NORMAIS	CARACTERÍSTICAS ANORMAIS
Empolgação, teste da realidade Compromisso realista do fundador Fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado Compromisso é proporcional aos riscos Fundador mantém controle	Compromisso não é testado face à realidade Fanatismo irreal do fundador Fundador voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno sobre o investimento Compromisso não é proporcional aos riscos Controle do fundador é vulnerável

#### **Quadro 4 - Características da fase de namoro**

Fonte: Adizes (2001, p. 20).

É certo afirmar que, para a realização de um sonho, o fundador, necessariamente, precisa ser capaz de cumprir compromissos sem ser inflexível e com os olhos abertos para a realidade. Adizes (2001, p.19) reporta que, “durante o estágio de Namoro do Ciclo de Vida organizacional é normal haver dúvidas”.

Assim, chega o momento de administrar adversidades, se já tiver sido colocada em prática a idéia principal. Deve estar consciente da necessidade de harmonizar os problemas inerentes ao risco assumido, para que a organização passe ao estágio seguinte de desenvolvimento, denominado infância.

#### 2.2.1.2 Infância

Nesse momento, a natureza da organização modifica-se, haja vista que o risco já foi assumido, ou seja, a organização deixou de ser uma idéia, constituindo-se em pessoa jurídica, com todos os riscos inerentes ao negócio.

Adizes (2001) afirma que o dinheiro passa a ser um elemento indispensável para pagar as contas nesta fase. Nessa fase do ciclo de vida, a empresa exige capital de giro para não se tornar vulnerável, não possuindo passado, nem experiência quanto à comercialização ou produção de bens e/ou serviços, nem mesmo planejamento financeiro.

Essa fase é marcada por turbulências, em razão de que a empresa ainda não possui memória organizacional. Além disso, não tem, por princípio, a atitude de delegar autoridade e responsabilidade, pela própria estrutura nivelou a tomada de decisões de forma centralizada.

É impossível saber o grau de funcionabilidade da empresa, devido ao seu pouco tempo de vida nessa fase. Desse modo, o fundador ainda não tem experiência para discernir o melhor para a gestão empresarial e deve ficar atento, pois não pode se dar ao luxo de aprender com seus erros, tendo em vista a parca disponibilidade financeira.

A empresa novata deve mudar de direção freqüentemente, no sentido de experimentar e redefinir novas estratégias que possibilitem encontrar o caminho do sucesso e não permanecer eternamente criança, é preciso crescer e desenvolver-se de forma equilibrada. Esse equilíbrio ocorre quando há um aumento de disponibilidade de caixa e o fundador melhora o controle da situação.

Adizes (2001, p.30) afirma que, para que se tenha “uma empresa bem-sucedida na Infância, o fundador tem que ser uma pessoa cheia de entusiasmo e paixão; chegando a sentir ciúme se alguém quiser interferir na sua criação”.

Dessa forma, se perder o brilho inicial da idéia ou se perder o controle da organização, fatalmente ocorrerá a mortalidade infantil, motivo pelo qual nessa fase a atitude de não delegar, trabalhar demais e de ser muito dogmático, são atitudes normais do processo de fundar uma organização.

Na fase da infância, as decisões são tomadas de imediato para continuar seu desenvolvimento. As pessoas devem ser disciplinadas e trabalharem na empresa voltadas para realizarem suas tarefas com entusiasmo e dedicação. As organizações precisam ter objetivos a longo prazo, além de traduzir as metas em planos específicos de ação.

No Quadro 5, apresenta-se as características da fase da infância do ciclo de vida organizacional, com destaque às características normais e anormais.

CARACTERÍSTICAS NORMAIS	CARACTERÍSTICAS ANORMAIS
Riscos não acabam com compromisso	Riscos acabam com compromisso
Fluxo de caixa negativo	Fluxo de caixa negativo crônico
Muito trabalho fomenta compromisso	Esvaecimento do compromisso
Falta de profundidade gerencial	Delegação prematura
Nenhum sistema	Regras, sistemas e procedimentos prematuros
Nenhuma delegação	Fundador perde controle
Show individual do fundador, mas disponibilidade de ouvir	Fundador não dá ouvidos a ninguém, arrogância
Erros são cometidos	Vida familiar desfavorável (falta de apoio em casa)
Intervenções externas favoráveis	Fundador alienado pelas intervenções externas

**Quadro 5 – Características da fase infância**

Fonte: Adizes (2001, p.34).

O final dessa fase é marcado por situações, tais como: estabilização do fluxo de caixa e das atividades; caixa com saldo negativo deixa de ser um problema para a empresa; os clientes voltam à empresa; a relação entre a empresa e o consumidor se estabiliza, bem como a relação da empresa com os fornecedores. E, por conseguinte, o controle deve ser eficiente para o domínio das necessidades de pagamento para garantir os índices de liquidez.

Com a estabilização, afasta-se o perigo de rompimento e a empresa está em condição de avançar para o estágio seguinte, denominado toca-toca.

#### 2.2.1.3 Toca-toca

Nesta fase, a empresa já resolveu o problema de seu fluxo de caixa negativo, devido ao aumento nas vendas. Esse é o momento em que a organização não está apenas sobrevivendo, mas também florescendo. É a fase em que, muitas vezes, torna o fundador e a organização arrogantes. Devido ao sucesso da empresa, seu fundador sente-se invencível. O resultado desse processo não é satisfatório e o fundador acaba por complicar-se, por seguir diversas direções ao mesmo tempo, agindo como se tudo fosse uma oportunidade e, por isso, é necessário que reaqueça os problemas encontrados na infância, prenda-se somente ao presente.

Enquanto na infância o mais importante para a organização é o produto, na fase do toca-toca o mercado é imprescindível. A empresa envolve-se em vários negócios ao mesmo tempo, não definindo qual é a melhor prioridade para o negócio, causando uma desordem no plano de atividades e metas, com excesso de primazia, quando, na verdade, não existe nenhuma. Esse é um problema anormal, com atributo patológico, que deve ser analisado com bastante cuidado.

As vendas tendem a aumentar e, em acontecendo, o fundador começa a descuidar dos investimentos e do planejamento, na expectativa de bons resultados, comportamento que pode

deixar a empresa em dificuldades e difícil de ser superado.

Na fase toca-toca, a organização vislumbra as oportunidades em vez de gerá-las, na esperança de que elas possam provocar dinamismo ao ambiente operacional, em vez de planejar o ambiente em que deseja operar.

As vendas passam a ser massificadas, ocorrendo, em conseqüência, anormalidades nos custos, pois geralmente não sabe quais são os custos dos produtos vendidos, vindo acumular resultado negativo para alguns produtos vendidos.

Outra particularidade é ocasionada com o crescimento rápido, que pode levar a organização toca-toca a praticar atos de arrogância, de expansão desordenada, de diversificação dos funcionários sem definir parâmetros funcionais, além de treinamentos e avaliações de desempenho ocasionais.

Nesse momento, a empresa precisa conscientizar seus gestores da imprescindível necessidade de formatar uma estrutura organizacional que favoreça instituir uma descentralização da gestão empresarial.

Deduz-se, portanto, que o processo administrativo não é bem definido. Segundo Adizes (2001, p.39), a “organização poderá ir à falência. Para sobreviver, ela precisa instituir diretrizes que determinam o *não* fazer, ao invés do *que mais* fazer”.

Uma empresa organizada em torno das pessoas é uma das características da fase toca-toca. Os gestores trocam de tarefas a todo momento, procurando cobrir todos os ângulos, simultaneamente. Isso acontece porque a empresa está crescendo de maneira não planejada, culminando com a má distribuição de tarefas, atribuídas de acordo com as necessidades do momento e não de acordo com a competência dos funcionários para executá-las.

Tais acontecimentos provocam crises no ambiente organizacional da empresa. Fatos que podem levá-la à cura de sua arrogância. Nessa ocasião, a cura, que é indispensável, se processa com a elaboração de regras e diretrizes, indicando que ela está iniciando a transição

para a fase seguinte de seu desenvolvimento: a adolescência. Caso não enfatize os sistemas administrativos, a empresa cai numa patologia chamada cilada familiar ou do fundador.

A cilada do fundador significa a autodissolução da empresa pela falta ou ausência do fundador. A cilada familiar ocorre quando a empresa passa a ser assumida e, conseqüentemente, vindo a ser administrada por membro da família, por direito de propriedade, sem conhecimento suficiente das funções do cargo.

Adizes (2001, p.45) afirma que, ocorrendo conflitos nas ações administrativas, chega a uma situação de anormalidade de tal modo que:

a empresa não soube distinguir entre possuir e gerenciar, entre ser dono e ser gerente. Ela não soube despersonalizar a função de liderança o suficiente para poder selecionar a pessoa mais competente para o cargo. Pelo contrário, quem assume é uma pessoa com o maior direito de propriedade. Tal atitude nepotista é veneno puro para muitas empresas. O novo líder nem sempre é o mais competente, o que faz com que os gerentes competentes abandonem o barco.

A crise proveniente de situações não contornadas na fase do toca-toca levou Adizes (2001, p.45) a perguntar quantas gerações são necessárias para uma empresa perecer numa cilada familiar? E expõe esclarecendo que:

em todos os países em que estive dando palestras, sempre ouvi a mesma resposta: três. No México, há um ditado popular que diz, “Pai – Mercador; Filho – Playboy; Neto – Mendigo”. Na China, o ditado é, “De tamanco nos pés a tamanco nos pés em três gerações”. Nos Estados Unidos a expressão corresponde a, “Do nada ao nada em três gerações”.

A fase toca-toca, caracteriza-se ainda, pelo crescimento acelerado, crise pela arrogância do fundador. O fundador arrogante acredita que desejar uma realidade é o mesmo que já viver essa realidade. Conseqüentemente, o fundador passa a projetar um crescimento exponencial e, ao mesmo tempo, a gastar recursos que julga necessários para garantir esse crescimento, como por exemplo, em gastos fixos difíceis de cortar: computadores, prédios para escritório, fábrica, entre outros.

Além disso, caracteriza-se pela ausência de um sistema de informações contábeis para o processo administrativo, diretrizes e orçamentos, falta de estrutura organizacional e a

centralização de tomada de decisões. Embora o fundador bem-sucedido lute, mas a organização tem prejuízo.

Assim que a crise assume proporções descomunais, e tendo gestores corporativos despertando para o estado de arrogância, a empresa renasce, transcendendo-se à próxima fase, denominada adolescência.

#### 2.2.1.4 Adolescência

Nesta fase, a empresa age como um adolescente que tenta estabelecer sua própria independência com a delegação de autoridade. Se o momento é mais difícil para o fundador, para o futuro da empresa, a iniciativa é de fundamental importância. Adizes (2001, p.50) afirma que o fundador renuncia-se dos poderes absolutos de livre e espontânea vontade para vir obrigar-se “às mesmas diretrizes que obrigam todos os outros”. Lembra que o negócio já exige mais do que as suas habilidades individuais, a especialização é imprescindível.

A partir desta nova realidade, o fundador deve começar a delegar autoridade, buscando refletir sobre os conceitos da gestão do conhecimento para a construção de um ambiente compatível a uma gestão proativa do conhecimento, para que possa estimular a criatividade e proporcionar atuações competitivas no mercado. E é aí que surge o momento de modificar a cultura organizacional da empresa, levando para os cargos-chave líderes operacionais, com o propósito de, em cada unidade de negócios, assumir o controle como se fosse fundador, observando, evidentemente, a função de cada pessoa corporativa na hierarquia organizacional. Esse novo líder deve criar sistemas, desenvolver normas de remuneração, redefinir funções e responsabilidades, institucionalizar um conjunto de regras e diretrizes.

Por outro lado, diversas são as dificuldades de transição. Conflitos em várias dimensões são apontadas por Adizes (2001, p.58), tais como:

- a velha guarda e a nova guarda,
- o fundador e o gerente profissional,

- o fundador e a empresa,
- as metas da empresa e as metas individuais.

Esses conflitos são motivados pelos fatores da delegação de autoridade, da mudança de liderança e da transposição de metas. Verifica-se que, ao primeiro sinal de qualquer ação errada, o fundador volta a centralizar a autoridade, além do que passa a procurar por um gerente capaz de ajudá-lo na árdua tarefa de modificar a cultura organizacional da empresa.

Essa mudança gera conflitos dentro da empresa e a energia, que antes era direcionada ao mercado e à divulgação de sua linha de produção, passa a ser gasta para resolver os conflitos internos. Até certo ponto, esses conflitos são normais. Entretanto, se perdurarem por muito tempo, acarretará perda de confiança por parte dos gerentes empreendedores que controlam o processo decisório da empresa, os quais, devido ao descontentamento com a situação, saem da empresa em busca de novos horizontes.

No Quadro 6, demonstra-se as principais características da fase da adolescência.

CARACTERÍSTICAS NORMAIS	CARACTERÍSTICAS ANORMAIS
Conflito entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores Perda temporária de visão Fundador aceita soberania organizacional Sistemas de incentivos recompensam atitudes erradas Delegação de autoridade do tipo <i>ioiô</i> Diretrizes são formuladas mas não seguidas Conselho de diretores impõe novos controles à gerência	Volta ao estágio Toca-toca e à cilada do fundador Os empreendedores partem, os administradores assume Fundador é “expulso” As pessoas recebem gratificações por seu desempenho individual enquanto a empresa perde dinheiro Paralisia enquanto o poder fica passando de mão em mão Rápida diminuição de confiança e do respeito mútuos O conselho demite as pessoas empreendedoras

**Quadro 6 – Características da fase da adolescência**

Fonte: Adizes (2001, p. 60).

Esse fenômeno patológico repercute de forma negativa, determinando o envelhecimento prematuro da organização. Adizes (2001, p.61) afirma que é o *status* em que a “organização beneficia-se por um tempo do ímpeto e do espírito empreendedor do seu estágio Toca-toca, mas não atinge o seu potencial: a plenitude”.

Neste momento, se formuladas diretrizes baseadas em princípios que conduzam à consumação das técnicas administrativas, organizações comerciais, com sucesso e liderança institucionalizada, com novos controles de gestão, a empresa alcança o estágio da plenitude.

#### 2.2.1.5 Plenitude

Essa fase do ciclo de vida considera que a organização atinja um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Assim sendo, segundo Adizes (2001, p.61), as características de uma organização plena são:

- Sistemas e estrutura organizacional funcionais.
- Visão e criatividade institucionalizadas.
- Orientação para os resultados.
- A organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- A organização planeja e segue seus planos.
- A organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente.
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
- A organização passa a gerar novas organizações Criança.

Na plenitude exige-se que a organização tenha um orçamento agressivo e que a discrepância entre o previsto e o real seja tolerável. A empresa possui a visão e a agressividade de uma organização no estágio do toca-toca, mas procura manter o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos na fase da adolescência.

Alcançar esta fase do seu ciclo de vida não pressupõe que tenha chegado ao seu destino final. Pelo contrário, seu processo de crescimento continua, e é a evidência de sua saúde, o que a levará aos resultados esperados a curto e longo prazo. Essa vitalidade decorre do impulso gerado na fase do namoro, colocado à prova na infância, reatado no estágio do toca-toca, institucionalizado e canalizado na adolescência e que está sendo integralmente capitalizado na plenitude.

Adizes (2001) observa que, problemas existentes a cada estágio do ciclo de vida, tanto os remanescentes, quanto outros advindos futuramente, inerentes ao desenvolvimento da

empresa precisam, de certa forma, serem solucionados de acordo com a ordem de importância, para não delongar a progresso da empresa.

Ao se evitar o conflito, e possibilitando condições para que todos os subsistemas sejam desenvolvidos sob os aspectos de uma abordagem sistêmica e utilizável num Sistema de Informações Gerenciais (SIG), uma organização não pode ter tais problemas. Se tiver, terá que resolvê-los; de outra forma, tornar-se-ão problemas patológicos que impedirão o seu desenvolvimento.

Uma organização no início da fase da plenitude passa pela necessidade de promover treinamento de pessoal e harmonizar, no ambiente interno, o relacionamento pessoal, sem concessões. Nesta posição, são empresas equilibradas e flexíveis, com visão e criatividade institucionalizadas, competitivas, sujeitas a escassez de pessoal treinado e atitudes corporativas benevolentes, conforme mostra-se no Quadro 7.

CARACTERÍSTICA NORMAL	CARACTERÍSTICA PATOLÓGICA
Treinamento gerencial insuficiente	Complacência

**Quadro 7 - Características da fase de plenitude**

Fonte: Adizes (2001, p. 65).

Geralmente não possuem problemas de liquidez, não significando que tenham dinheiro sobrando. Possuem sistemas, estrutura organizacional funcionais, capazes de, concomitantemente, manter o crescimento de vendas e alavancar lucratividade. Na plenitude, a organização tem tanto para fazer quanto no estágio toca-toca, mas isso é esperado, previsto e controlável. Todavia, Adizes (2001, p.65), alerta que:

se a organização Plena não reativar esse impulso, seu espírito empreendedor se arrefecerá; se ela continuar capitalizando-o ao invés de fomentá-lo, verá baixar a sua taxa de crescimento e, eventualmente, sua vitalidade organizacional acabará estacionando. E ela passará então à fase denomina Estável, que é o fim do crescimento e começo de seu declínio.

Portanto, o desafio da empresa é permanecer na plenitude, ou se for o caso, rejuvenescê-la para voltar ao estado de empresa plena. Após atingir a maioridade, os gestores

corporativos se julgam ter colocado a organização em estado durável. Ao se acomodar com a situação de estabilidade, pode-se estar iniciando o processo de envelhecimento da empresa.

#### 2.2.1.6 Estabilidade

Na fase de estabilidade, conforme Adizes (2001, p.67), a “empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar”. A empresa, nessa fase, prioriza e valoriza os procedimentos passados, utilizando a criatividade sazonalmente. As pessoas são mais tolerantes e propensas à reuniões demoradas, às vezes com novas idéias, mas sem entusiasmo. Observa-se a regularidade dos métodos, privilegiando as abordagens e procedimentos conservadores, evitando, assim, ações inovadoras.

Dessa forma, várias mudanças podem acontecer nesta fase. Destacam-se, entre elas, as verbas de pesquisas que são reduzidas em favor dos gastos com aperfeiçoamento de produtos existentes, o desenvolvimento gerencial cede lugar ao treinamento de gerentes e as considerações acerca de lucratividade a curto prazo tornam-se preponderantes, concentram-se em realizações do passado ao invés de visualizar o futuro.

Por outro lado, é elucidada a coerência de um deslocamento dos pólos de poder da organização. A área de finanças torna-se mais importante que a de marketing, engenharia ou pesquisa e desenvolvimento. A organização assume menos riscos e há menor estímulo para que ela mantenha a sua visão original.

As vendas crescem, mas existem fatores subjacentes que levam à estabilidade. O espírito do empreendedor se arrefece. As disputas de espaço diminuem, há mais confraternizações, motivando a estagnação da criatividade e do entusiasmo em satisfazer as necessidades dos clientes.

A fase da estabilidade, no ciclo de vida de uma organização, segundo Adizes (2001, p.69), pode ser observada por meio de comportamento corporativo institucionalizado, com as características a seguir relacionadas:

- Expectativas menores de crescimento.
- Menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas.
- Começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro.
- Desconfia das mudanças.
- Recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado.
- Mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

Embora possa passar despercebido, principalmente pelos gestores da empresa, por ter uma estrutura organizacional com propósitos substanciados de metas e objetivos, falta a presença energética do empreendedor. Com a acomodação de atitudes, instala-se o processo de deterioração e suavemente se encaminha à nova fase, a aristocracia.

#### 2.2.1.7 Aristocracia

A aristocracia se distingue pela conduta organizacional relativamente insossa, desenho do aproveitamento de espaços físicos, tratamentos pessoais mutuamente formais, estilo de comunicação entre unidades operacionais e pela maneira que são solucionados os conflitos.

Identifica-se as características da empresa em fase aristocrática, analisando as atitudes, os padrões e o comportamento dos membros da corporação. A empresa, chegando nessa fase, procura agir com uniformidade em cima de uma imagem desejada e conservadora. Desconhece as necessidades funcionais e deixa de considerar as ações criativas e inovadoras para aplicar recursos em sistemas de controles, benefícios e instalações.

Os gestores passam a dar ênfase à realização de atividades por repetição, dentro de um ambiente interno suntuoso. Os gestores e operacionais são levados a praticarem os afazeres costumeiros, sem se preocupar por que são feitos.

Na organização prevalecem formalidades excessivas no tratamento das pessoas, modo de comunicação, com atas e relatórios prolixos, mantendo uma posição de empresa bem-sucedida, fruto de um passado e paralisada em relação aos negócios futuros.

Adizes (2001, p.76) ressalta que nessa fase outra característica se evidencia no comportamento coletivo da cúpula da empresa. Desconsidera informações sobre assuntos graves por vir acontecer. E, individualmente, todos se preocupam “com a empresa e com o seu futuro mas, nas reuniões formais, não expressam qualquer uma de suas dúvidas”.

A empresa aristocrática recusa-se a aceitar a realidade do momento presente. Acredita na tradição, conhecimentos técnicos, experiência no ramo de atividade. Entende que sejam suficientes para manter os negócios para sempre.

Outra característica para focalizar uma empresa em fase de aristocracia é que o planejamento seja decidido pela alta administração. Estipula o retorno desejado para a remuneração aos sócios e/ou acionistas, inclusive determina o lucro que a empresa deve obter. Também fixa valores em orçamento, qualificando e quantificando o volume de vendas e dos gastos a incorrerem em cada unidade de negócios.

A empresa aristocrática caracteriza-se, também, por excesso de disponibilidades em dinheiro. Em sua maioria, as empresas conservadoras são possuidoras de excelentes índices de liquidez. Por isso, procuram empreender novas oportunidades de negócios, fomentando o seu crescimento institucional, através de fusões e/ou aquisições de outras empresas. No estágio normal de aristocracia, essas empresas são atraídas por novas tecnologias e atender expectativas de expansão de mercado. Compram outras empresas, basicamente as que estão no estágio toca-toca, devido ao fato destas estarem mais propensas à alienação, pois estão desgastadas de tanto tentar se organizar e crescer com seus próprios recursos.

Uma empresa na fase aristocrática, ao constatar-se, por exemplo, que a fatia de mercado esteja diminuindo, a questão se torna secundária, considerando, nesse momento, o

potencial de seus recursos próprios. E, no futuro, quem sabe, dizem eles, o governo poderá mudar as diretrizes governamentais, os concorrentes poderão falir, os consumidores poderão mudar suas preferências, de modo que a organização talvez sobreviva e até floresça.

Confiando na sobrevivência pelos seus próprios esforços e que, os ambiente interno e externo se tornem favoráveis aos negócios corporativos, têm-se os conflitos sobre a situação econômico-financeira.

De acordo com Adizes (2001), os problemas econômicos graves na aristocracia são resolvidos por duas possíveis soluções: uma racional, outra de caráter milagrosa. A racional, apresenta maiores dificuldades, devido às atitudes conservadoras e ausência de cooperação dos diversos setores da estrutura organizacional. A solução milagrosa, depende de probabilidades de iniciativas coletivas e espontâneas. Caso contrário, estará caminhando para ingressar na fase da burocracia incipiente.

#### 2.2.1.8 Burocracia incipiente

Na burocracia incipiente têm-se as características típicas de uma organização, que durante a fase da aristocracia foi administrada de forma centralizada, inflexível, mormente, com disputas por espaços no ambiente interno, e pouca importância às atividades operacionais fins.

Portanto, nesta fase os gestores procuram descobrir os responsáveis pelos problemas, simultaneamente, buscam pessoas capazes de decidirem sobre as dificuldades típicas desse período. Situação em que os gestores setoriais não se sentem responsáveis pelo que está acontecendo.

Assim surgem os conflitos. Todos reclamam, mas nenhuma mudança compatível ocorre no sentido de reativar a empresa. Adizes (2001, p.85) afirma que “os empregados criativos, aqueles que a organização mais precisa para sobreviver, ou deixam a empresa ou tornam-se inúteis e desestimulados”.

Uma outra característica dessa fase é a paranóia gerencial. Reserva-se de informações sobre os resultados indevidos, ao invés de lutar para suprir os problemas. Com a acumulação de prejuízos, passam a exigir sacrifícios humanos para ajustar a realidade do caixa. Daí provém a paranóia, devido ao fato de ninguém saber quem será a próxima vítima. Todos passam a olhar os demais com desconfiança. A estratégia predominante é qualquer uma que possa vir a amparar a empresa.

Em verdade, existem comportamentos que contribuem para intensificar o declínio da empresa. Os gestores passam maior parte do tempo envolvidos com questões internas, extirpando oportunidades de discutir políticas operacionais voltadas ao aproveitamento das iniciativas criativas e úteis à formulação de estratégias inovadoras aos negócios.

Diante desse cenário, os gestores passam a exigir as diretrizes e normas, omitem orientações para atender as necessidades dos clientes e aos resultados econômicos. Nesta situação a empresa ingressa-se na fase da burocracia.

#### 2.2.1.9 Burocracia

Uma empresa em fase de burocracia existe, não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. Já envelhecida, pode ser identificada por atitudes conservadoras e preocupadas com formalidades. Possui manuais de instrução implantados, com diretrizes e estabelecendo orientação de comportamento funcional. Pouco se realiza, embora existam sistemas, estruturas, normas e procedimentos. Mas, a empresa é uma instituição desorganizada por não estabelecer antecipadamente tudo que será necessário. Caracteriza-se pela veneração em relatar todas as ações administrativas por escrito.

Outra característica está na dissociação do seu ambiente. A empresa conhece todos os manuais de instruções e regulamentos no momento da execução de atividades e age como se não existissem. Nesta fase, Adizes (2001, p.89) afirma que a empresa burocrata “vive de rituais, não da razão”. Concentra-se basicamente em si mesma, sem maiores preocupações

com o ambiente externo. O atributo dos gestores é a falta de controle e harmonia na gestão administrativa. Esse estado, inconscientemente, se instala pela submissão de rituais formais, sem contar com a cooperação de outras unidades de negócios.

Finalmente, uma empresa burocrata se caracteriza quando, para conseguir trabalhar, procura ter em sua estrutura organizacional, um setor ou departamento, para colocar em prática, políticas administrativas que possam motivar e adaptar funções operacionais em busca de soluções de ordem geral.

É evidente que as burocracias mantêm-se vivas graças ao monopólio que detêm de certas atividades – público cativo e forçado por lei a comprar seus serviços – e aos sistemas externos de contorno que os clientes criam.

No entanto, a empresa que não se enquadra na situação de monopólio, sua saúde plena torna-se bastante delicada. Entretanto, nesse período, se despertando para a evolução de um processo de auto-organização, poderá restabelecer-se.

A auto-organização é outro tipo de sistema, que envolve um processo de aprendizado, este, progressivamente interage com elementos distintos, que entre si organizam processos de inovações, sem esquemas de controle hegemônico e centralizado, rompendo com suas trajetórias históricas da empresa.

Rocha Neto (2003, p.123) afirma que “os elementos se encontram, ‘namoram’ e podem estabelecer novas conexões, mesmo que não tenham afinidades previamente determinadas”. Não havendo rompimento de atitudes culturais, o tempo de perenidade pode prolongar-se por mecanismo artificial de vida, mas, normalmente, a empresa encaminha-se à falência ou à morte.

#### 2.2.1.10 Morte

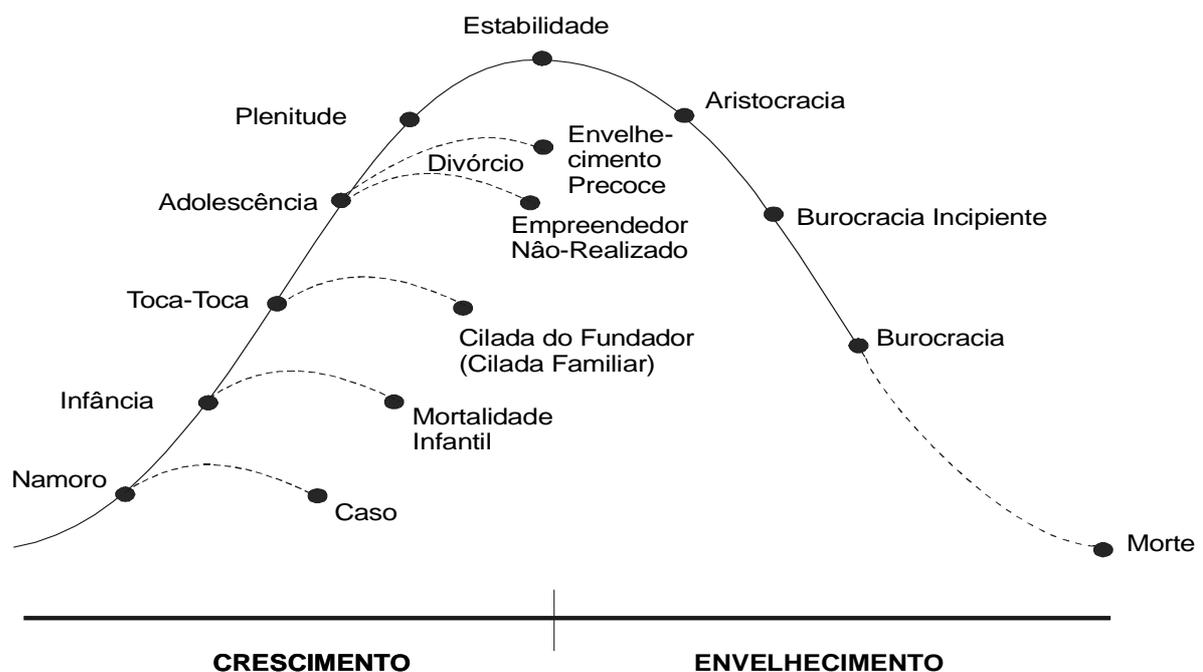
Adizes, (2001, p.93) afirma que “a morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização”. Isso pode ocorrer mesmo antes da burocratização, pela

falta de habilidades políticas e interesse de um conjunto de diretrizes econômico-administrativas e compromissos visando as perspectivas e necessidades dos clientes.

Até a plenitude, fundamentalmente, as empresas passam pelas fases do crescimento, que no primeiro momento têm-se fases do namoro, infância, e toca-toca. A seguir, para alcançar a maioridade, as fases da adolescência e a plenitude. As organizações, ao conseguir o *status* de empresas plenas, necessariamente, não precisam atravessar pelo processo de envelhecimento do ciclo de vida, que se inicia com a fase da estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, desde que o processo de gestão da organização seja instrumentalizado com as ferramentas adequadas.

### 2.2.2 Metas organizacionais

Não se pode analisar a posição de empresas diante das características das fases do ciclo de vida organizacional, sem considerar a cultura. É preciso estabelecer as diferenças das empresas que estão em crescimento e as que estão em envelhecimento, conforme mostra a Figura 4.



**Figura 4 - Fases de transições nos ciclos de vida das organizações**

Fonte: Adizes (2001, p.92).

A transição de uma fase para outra depende da conduta do fundador ou gestor da organização. Sucessivamente, na passagem das fases poderão ocorrer dificuldades. Adizes (2001, p.20) afirma que “um namoro que não testa a realidade é mero *caso*; ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir”. Suprida esta fase, a organização estará sujeita, conforme Adizes (2001, p.34), à “mortalidade infantil”, por estar alienada de sua criação, perder o controle ou a liquidez da empresa.

Adizes (2001, p.41) ressalta que “nos três primeiros estágios do ciclo de vida (namoro, infância, toca-toca), o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador”. No toca-toca, ocorrerá a cilada do fundador ou familiar, se não souber outorgar senso de responsabilidade para a execução de tarefas. Concomitantemente, dar início às atitudes adequadas ao processo de tomada decisões, para que a empresa tenha solução de continuidade numa eventual ausência drástica do fundador.

A empresa atingindo a fase da adolescência, inicialmente ocorre o conflito do empreendedor não realizado. De acordo com Adizes (2001), por ser imperativo adotar delegação de autoridade; mudança de liderança, com gestores profissionais, significando mudanças na cultura organizacional; e a transposição de metas, que reengenha a empresa a alcançar a sua maioridade. No segundo momento, afigura o *divórcio* pelo estado de ânimo pela disputa do controle da organização. Outra turbulência que provoca o *envelhecimento* precoce, conforme Adizes (2001, p.60), é a falta de confiança e do “respeito mútuo entre aqueles que detêm o controle formal e informal do processo decisório da empresa.”

Naturalmente, uma organização em crescimento, até atingir o estado de empresa em plenitude, pode ser distinguida pelos costumes arraigados na empresa comparativamente com as que começam o processo de envelhecimento, a partir da fase da estabilidade. Necessário se faz, então, conhecer as peculiaridades de culturas que as podem distinguir, para efeito de controle de gestão, conforme evidencia-se no Quadro 8.

EMPRESAS EM CRESCIMENTO	EMPRESA EM ENVELHECIMENTO
1. Sucesso pessoal provém de <i>assumir</i> riscos	1. Sucesso pessoal provém de <i>evitar</i> riscos
2. Expectativas excedem resultados	2. Resultados excedem expectativas
3. Escassez de dinheiro	3. Abundância de dinheiro
4. Enfatiza-se mais a função que a forma	4. Enfatiza-se mais a forma que a função
5. De <i>por que</i> e <i>o que</i> fazer	5. ... a <i>como</i> fazer e <i>quem</i> o fez
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades	6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização
7. Tudo é permitido a menos que expressamente proibido	7. Tudo é proibido a menos que expressamente permitido
8. Problemas são vistos como oportunidades	8. Oportunidades são vistas como problemas
9. Poder político está com os departamentos de marketing e de vendas	9. Poder político está com os departamentos jurídico, de contabilidade e de finanças.
10. A “linha” dita as regras	10. A “matriz” dita as regras
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade	11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade
12. A gerência controla a organização	12. A organização controla a gerência
13. A gerência controla o impulso	13. A gerência é controlada pela inércia
14. Mudança na liderança pode levar à mudança no comportamento da organização	14. Mudança no sistema é necessária para provocar mudança no comportamento da organização
15. Consultores são necessários	15. “Insultores” são necessários
16. De uma orientação para as vendas ...	16. ... à preocupação com os lucros
17. De metas de valor adicionado (lucros) ...	17. ... às habilidade políticas

#### Quadro 8 - Distinções de culturas nos ciclos de vida das organizações

Fonte: Adizes (2001, p. 96).

Para Rocha Neto (2003, p.187), em quaisquer dos estágios do ciclo de vida, deve-se buscar o controle de gestão, a fim de que essas empresas venham ter condições de exercer suas atividades dentro de determinados parâmetros de performance. Visando alcançar alto grau de desempenho, devem envolver os seguintes critérios:

1. foco no cliente;
2. busca de resultados; e
3. comprometimento de todos os envolvidos.

Adizes (2001, p.112) afirma que, em cada estágio do ciclo de vida, as metas das organizacionais mudam. No estágio da infância, a gestão da empresa se caracteriza por um processo administrativo centralizado nos fundadores, que assumem riscos proporcionais às fontes de recursos, com receitas de subsistência, escassos recursos financeiros e fragilidade na estrutura organizacional e controle patrimonial. A meta principal é o dinheiro, pois “a organização precisa crescer; portanto, precisa de capital de giro”.

Ao alcançar o estágio toca-toca, a gestão empresarial se focaliza na valorização dos gestores, com a elaboração de regras e diretrizes, dando ênfase aos sistemas administrativos. Inicia-se um processo de gestão ordenado nos princípios gerenciais. Nessa fase, a meta é vender, servindo da melhor forma possível a clientela, objetivando competitividade no mercado.

Organizações adolescentes começam a delinear as responsabilidades e a despersonalizar a autoridade. Os gestores passam a projetar a empresa para a obtenção do lucro. Ao mesmo tempo, como meta, permanecem prestigiando os clientes e buscando atender os seus interesses. As vendas continuam sendo alvo central das atividades. Portanto, segundo Adizes (2001, p.115), “na adolescência, é difícil saber se as metas de lucro são determinísticas ou restritivas. Os gerentes oscilam entre aumentar os lucros e aumentar as vendas, e querem as duas ao mesmo tempo”.

Na plenitude, conforme Adizes (2001, p.112), o processo decisório se torna dinâmico, deixando os parâmetros quantitativos para virem adotar critérios de qualidade. Explica que “na plenitude, a função e forma, quantidade e qualidade, têm o mesmo peso. Portanto, as metas da organização plena são, ao mesmo tempo, metas de vendas e de lucros, sendo que ela é efetivamente capaz de conseguir mais vendas e mais lucro”. Além disso, são metas de capitalização da empresa, com gestão financeira profissionalizada; gestão da política de recursos humanos; política de mercado e dos clientes presentes e futuros.

Na fase da estabilidade, a organização começa a perder sua flexibilidade e o pessoal de finanças e de contabilidade passam a assumir as rédeas do poder. Daí a empresa começa a ter dificuldades de adaptar-se às mudanças. Com isso, tem problemas em manter o controle e passa a priorizar a função dos gestores, como sendo de maior importância. Os trabalhadores corporativos e os capitais são metas restritivas, igualmente as vendas como medida de ingresso de novos lucros. Os gestores passam a ter como meta medir o lucro sob os aspectos

do mercado financeiro – lucro por ações – ao invés de ocupar o espaço dedicado aos clientes. É o início de uma gerência com visão a curto prazo e com pouca capacidade de flexibilização.

Na aristocracia, a empresa persiste na capacidade de adaptar-se às mudanças. Período em que os principais sócios ou acionistas querem o retorno sobre os investimentos realizados. A gestão corporativa enfoca suas metas no mercado existente, considerando as aplicações durante os anos de funcionamento da empresa. Em consequência, os lucros seriam obtidos com o fluxo dos clientes. Os gestores passam a minimizar os gastos com as atividades do marketing institucional e em projetos de inovações.

Na fase da burocracia incipiente, a gestão empresarial procura estabelecer suas metas em políticas operacionais de sobrevivência. Os interesses do ambiente externo deixam de ser considerados. Os gestores consomem seu tempo com a política de sobrevivência pessoal, consumindo “a maior parte da energia gerencial” (ADIZES, 2001, p.117).

Na fase da burocracia, normalmente o processo de gestão se volta para os procedimentos da continuidade, cumprindo as diretrizes e normas estabelecidas. Adizes (2001, p.117) afirma que “a meta mais importante é ser, do ponto de vista político e não econômico, um trunfo e não um fardo”.

O desafio na estruturação de um processo de gestão, conforme Ghoshal e Bartlett (2000, p.20), é “construir uma organização bastante flexível para explorar os conhecimentos idiossincráticos e as aptidões únicas de cada um dos empregados”. É fundamental para que uma empresa possa ser criativa, inovadora, dinâmica e competitiva. Ao mesmo tempo, de ter um controle de gestão capaz de mensurar a performance e a conformidade com os planos e ações corporativos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo descreve a metodologia empregada na realização desta pesquisa. Mais especificamente, apresenta o delineamento da pesquisa. Os procedimentos para a realização da pesquisa de campo, a população e amostra selecionada, o instrumento de pesquisa, a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1991, p.19), pesquisar consiste na aplicação de “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Desenvolve-se com aplicação dos conhecimentos disponíveis e a adoção de métodos, técnicas e procedimentos científicos.

A presente pesquisa, é de natureza exploratória. De acordo com Santos (1999), explorar é buscar, familiarizar-se com um fato ou fenômeno, por meio da prospecção de materiais que visam a informar ao pesquisador a real importância do problema, as etapas em que se encontram as informações já disponíveis em relação ao assunto, podendo até revelar novas fontes de informação. Por essa razão, a pesquisa exploratória requer levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais envolvidos na área do objeto de estudo, além de visitas a *sites*, dentre outros.

Toda pesquisa bibliográfica é condição preliminar ao trabalho científico, conforme Andrade (2001). Por sua vez, a pesquisa de campo é definida por Andrade (2001, p.146) como aquela que “utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo”.

Assim, por meio de um estudo exploratório entrou-se em contato com a realidade do segmento pesquisado, encontrando, desta forma, os elementos necessários à obtenção de respostas a determinadas indagações.

Para os dados coletados, utilizou-se de métodos e técnicas estatísticas, no sentido de analisar e interpretar os números. Assim, elaborou-se tabelas que delinearam o comportamento das variáveis. Martins (2000) entende que o pesquisador deve aplicar testes estatísticos que possibilitem a associação e relacionamento entre as variáveis.

Deste modo, para aferição da perspectiva de gestão empresarial e o ciclo de vida das organizações, procedeu-se a pesquisa exploratória com levantamento de dados sobre as empresas das comerciais situadas no Flamboyant Shopping Center.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA A PESQUISA DE CAMPO

Para a seleção do campo de pesquisa, fez-se uma visita ao Flamboyant Shopping Center, de Goiânia, GO, para obtenção da relação das empresas nele estabelecidas. Em seguida, fez-se uma visita à Associação dos Lojistas (ASLOF), cujo diretor-presidente, Mihran Merzian, posicionou-se diante dos lojistas, viabilizando o trabalho de pesquisa no recinto do *shopping*. Realizou-se visita à empresas localizadas no Flamboyant Shopping Center, constantes da relação fornecida pela alta direção do *shopping*.

A seleção da amostra do campo de pesquisa foi realizada mediante a relação das empresas e em seguida sorteou-se uma amostra, representativa da população do campo da pesquisa. Analisou-se, também, o método de amostragem que melhor traduziria os resultados da pesquisa e, por fim, optou-se pelo método da amostragem probabilística.

Após selecionar os sujeitos da pesquisa, entregou-se um questionário às empresas que compuseram a amostra, das estabelecidas no Flamboyant Shopping Center.

### 3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Geralmente, as pesquisas são realizadas através de estudo dos elementos que compõem uma parcela, convenientemente selecionada, do universo, também denominada população.

De acordo com Gil (1991), a população corresponde a um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado. A amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

Para delimitar o universo desta pesquisa, empregou-se a amostragem randômica simples. Segundo Rea e Parker (2000, p.142), a amostra randômica simples é “a forma mais conhecida de amostra probabilística”. O seu procedimento consiste em atribuir um número a cada unidade de amostragem no quadro da amostra. A seguir, os números são selecionados "aleatoriamente por um processo que não tende favorecer certos números ou padrões de números e as unidades de amostragem passam a fazer parte da amostra em si". Através dos números selecionados forma-se a amostra que realmente será submetida à verificação.

Para definir o universo desta pesquisa, fez-se uma visita à Diretoria do Flamboyant Shopping Center. A escolha deste *shopping* center como universo desta pesquisa, justifica-se por ser o primeiro *shopping* instalado no Estado de Goiás. Atualmente, é o *shopping* mais freqüentados, com um número cada vez maior de consumidores.

Através da visita à Diretoria do Flamboyant, recebeu-se uma relação de todas as empresas estabelecidas, que integram o universo desta pesquisa. Posteriormente, elaborou-se uma tabela, agrupando-as por ramo de atividade e, concomitantemente, computando as

representatividades por quantidade e os respectivos percentuais de participação. Na Tabela 1, apresenta os respectivos dados.

**Tabela 1 - Quantidade de lojas por ramos de atividade e representatividade**

Ordem	Ramo de atividades	Qde. de empresas	Empresas acumuladas	% de Participação	% Acumulado
1	Moda jovem	33	33	12,84	12,84
2	Moda feminina	22	55	8,56	21,40
3	Fast food	20	75	7,78	29,18
4	Moda masculina	14	89	5,45	34,63
5	Serviços	13	102	5,06	39,69
6	Jóias e relógios	10	112	3,89	43,58
7	Presentes e souvenirs	9	121	3,50	47,08
8	Calçados femininos	8	129	3,11	50,19
9	Telefones e acessórios	8	137	3,11	53,31
10	Acessórios para vestuários	7	144	2,72	56,03
11	perfumaria e cosméticos	7	151	2,72	58,75
12	Serviços financeiros	7	158	2,72	61,48
13	Moda íntima	6	164	2,33	63,81
14	Restaurantes – Fast Food	6	170	2,33	66,15
15	Calçados em geral	5	175	1,95	68,09
16	Lojas de departamentos	5	180	1,95	70,04
17	Moda infantil	5	185	1,95	71,98
18	Artigos esportivos	4	189	1,56	73,54
19	Moda praia	4	193	1,56	75,10
20	Sorvetes	4	197	1,56	76,65
21	Bomboniere/doceria	3	200	1,17	77,82
22	CD's e Fitas	3	203	1,17	78,99
23	Eletrodomésticos	3	206	1,17	80,16
24	Loteria	3	209	1,17	81,32
25	Ótica	3	212	1,17	82,49
26	Restaurantes com serviços	3	215	1,17	83,66
27	Cabeleireiros	2	217	0,78	84,44
28	Café	2	219	0,78	85,21
29	Calçados infantis	2	221	0,78	85,99
30	Calçados masculinos	2	223	0,78	86,77
31	Cama/ mesa/banho	2	225	0,78	87,5
32	Cinemas	2	227	0,78	88,33
33	Diversões	2	229	0,78	89,11
34	Farmácia/drogaria	2	231	0,78	89,88
35	Foto revelação	2	233	0,78	90,66
36	Livraria	2	235	0,78	91,44
37	Moda geral	2	237	0,78	92,22
38	Vestuário para esportes	2	239	0,78	93,00
39	Acessórios para automóveis	1	240	0,39	93,39
40	Artigos eletrônicos	1	241	0,39	93,77
41	Artigos infantis	1	242	0,39	94,16
42	Artigos para viagem	1	243	0,39	94,55
43	Brinquedos	1	244	0,39	94,94
44	Calçados Esportivos	1	245	0,39	95,33
45	Colchões	1	246	0,39	95,72
46	Delicatessen	1	247	0,39	96,11
47	Flores e plantas	1	248	0,39	96,50
48	Galeria de arte	1	249	0,39	96,89
49	Informática	1	250	0,39	97,28
50	Jornais e revistas	1	251	0,39	97,67
51	Louças cristais e pratarias	1	252	0,39	98,05
52	Móveis e decorações	1	253	0,39	98,44
53	Papelaria	1	254	0,39	98,83
54	Pet shop	1	255	0,39	99,22
55	Posto de gasolina	1	256	0,39	99,61
56	Roupas profissionais	1	257	0,39	100,00
Total		257		100,00	

Fonte: dados fornecidos pela Diretoria do Flamboyant.

O universo selecionado, na data de realização desta pesquisa, em outubro e novembro de 2003, constituía-se de 257 empresas, as quais se distribuíam em 56 ramos de atividades.

Na Tabela 2, aponta-se a classificação da população por tipo de estabelecimento no Flamboyant Shopping.

**Tabela 2 - Classificação da população por tipo de estabelecimento**

Classificação	População	%
Loja	222	86,38
Quiosque	26	10,11
Cinema	02	0,78
Terminal Eletrônico	02	0,39
Posto de combustível	01	0,78
Ponto de táxi	02	0,78
Salão de beleza	02	0,78
Total	257	100,00

Fonte: dados fornecidos pela Diretoria do Flamboyant

De acordo com os dados obtidos, o Flamboyant Shopping Center possuía, na data da realização desta pesquisa, um total de 257 empresas. A classificação por tipo de estabelecimento é a seguinte: loja, que representa o maior percentual do universo, 86,58%; quiosque, com 10,14%; cinema, ponto, salão de beleza e terminal eletrônico, com 0,78% cada; e posto de abastecimento, com 0,39%.

Para a seleção da amostra, utilizou-se uma tabela resumida de números randômicos, onde foi atribuído a cada ramo de atividade um número entre 001 e 257, observando-se a coluna de empresas acumuladas na Tabela 1, conforme mostra-se na Tabela 3.

**Tabela 3 - Tabela resumida de números randômicos**

Linha	Coluna				
	1	2	3	4	5
1	77404	40012	12939	65251	19377
2	03349	25135	54863	16415	65621
3	54250	26730	67980	64385	93998
4	80200	08942	14453	39751	20664
5	64200	28001	43591	18925	74905
6	05572	45302	25082	64728	23105
7	30139	12197	31778	36815	26992
8	24782	35814	18549	45900	31451
9	39031	42435	74698	25323	15162
10	07515	20947	24128	98181	62939
11	82744	94253	41818	42214	20373
12	11291	76315	58366	90400	50819
13	35970	25555	66949	37304	17599
14	48359	40152	21770	76354	49800
15	18062	49249	73045	82718	24312

Fonte: elaborada pelo autor.

A partir da tabela de números randômicos, foram selecionados os ramos de atividades, os quais integram a amostra desta pesquisa, conforme evidencia-se na Tabela 4.

**Tabela 4 - Distribuição da amostra por ramo de atividade**

Ordem	Ramo de atividade	Qde. de empresas	%
1	Moda jovem	33	18,43
2	Moda feminina	22	12,29
3	Fast food	20	11,17
4	Moda masculina	14	7,82
5	Jóias e relógios	10	5,59
6	Presentes e souvenirs	9	5,03
7	Calçados femininos	8	4,47
8	Acessórios para vestuário	7	3,91
9	Perfumaria e cosméticos	7	3,91
10	Moda íntima	6	3,35
11	Calçados em geral	5	2,79
12	Lojas de departamentos	5	2,79
13	Moda infantil	5	2,79
14	Artigos esportivos	4	2,23
15	Moda praia	4	2,23
16	CD's e Fitas	3	1,68
17	Eletrodomésticos	3	1,68
18	Loteria	3	1,68
19	Cabeleireiros	2	1,12
20	Farmácia/drogaria	2	1,12
21	Artigos eletrônicos	1	0,56
22	Artigos para viagem	1	0,56
23	Delicatessen	1	0,56
24	Informática	1	0,56
25	Jornais e revistas	1	0,56
26	Móveis e decorações	1	0,56
27	Pet shop	1	0,56
TOTAL		179	100,00

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Através deste processo de seleção, a amostra desta pesquisa ficou limitada a 27 ramos de atividades, que corresponde a 48,21% do universo desta pesquisa, que, na data da pesquisa, integrava 56 ramos de atividades.

O universo desta pesquisa ficou limitada, estatisticamente, a 179 empresas, o que corresponde a 69,64% do total de empresas do universo inicial. Na data de realização desta pesquisa, o universo inicial abrangia 257 empresas, em uma amostra dimensionada para 51 empresas por ramos de atividades.

Para a determinação do tamanho da amostra em 51 lojas, adotou-se os conceitos recomendado por Rea e Parker (2000, p.125) ao afirmar que “a relação entre o intervalo de

confiança e o erro padrão das proporções da amostra pode ser expressa pela seguinte equação:

$$Cp = \pm Za(op)''.$$

Assim, para estabelecer o nível e intervalo de confiança, bem como a verdadeira proporção, utilizou-se a tabela publicada por Rea e Parker (2000, p.127), para o cálculo da amostra, a seguinte fórmula:

$$n = [(Za*0,5):Cp]^2$$

Como a verdadeira proporção ( $p$ ) é desconhecida, segundo Rea e Partker (2000), que maneira mais conservadora de lidar com essa incerteza é fixar o valor de  $p$  na proporção que resulta maior tamanho da amostra e isto ocorre quando  $p=0$ , conforme inserido na forma acima.

Para a determinação da amostra tomou-se como nível de confiança 88,8% e o intervalo de confiança de 11.2%. Os conceitos estatísticos determinam que sejam dividido o nível de confiança por 2 e o resultado dividido por 100, para localização na tabela de distribuição normal padrão do valor de  $Za$ .

Tendo como nível de confiança 88,8%, os cálculos estatísticos são:  $88,8\% : 2 = 44,4\%$ , que dividido por 100, têm-se 0,444, que na “tabela de área sob a distribuição normal padrão”, conforme Rea e Parker (2000, p.219), a proporção de 0,444, representa um  $Za$  de 1,59.

Assim, substituindo-se os valores na fórmula supra, calculou-se o tamanho da amostra em 51 lojas.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para obtenção dos dados utilizou-se de um questionário (Apêndice A), com perguntas direcionadas, acompanhado de uma correspondência que explica a finalidade. A escolha do

questionário como instrumento de pesquisa justifica-se por ser este a espinha dorsal de qualquer levantamento, servindo de apoio ao pesquisador para a coleta de dados. Além disso, as perguntas podem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

O questionário foi distribuído a 51 empresas selecionadas, sorteadas aleatoriamente conforme a tabela de números randômicos.

É importante ressaltar que, até 16 de outubro de 2003, haviam sido distribuídos 51 questionários. E que, até o dia 13 de novembro de 2003, haviam retornado 29 questionários com respostas preenchidas, o que dá um percentual de 56,84%, conforme comprova na Tabela 5, em relação ao total de questionários distribuídos.

**Tabela 5- Distribuição dos questionários para a amostra selecionada**

Ramos de atividade	Qde. de empresas	Qde. de questionários enviados	Qde. de questionários respondidos	% em relação ao total de questionários distribuídos
Moda jovem	33	02	01	1,96
Moda feminina	22	03	01	1,96
<i>Fast food</i>	20	03	-	-
Moda masculina	14	02	01	1,96
Jóias e relógios	10	03	02	3,92
Presentes e <i>souvenirs</i>	09	02	02	3,92
Calçados femininos	09	04	03	5,88
Acessórios para vestuários	07	03	03	5,88
Perfumaria e cosméticos	07	04	01	1,96
Moda íntima	06	02	01	1,96
Calçados em geral	05	01	01	1,96
Lojas de departamentos	05	05	-	-
Moda infantil	05	02	02	3,92
Artigos esportivos	04	02	02	3,92
Moda praia	04	01	00	-
CD's e fitas	03	01	-	-
Eletrodomésticos	03	01	01	1,96
Loteria	03	01	-	-
Cabeleireiros	02	01	01	1,96
Farmácia/drogaria	02	01	01	1,96
Artigos eletrônicos	01	01	-	-
Artigos para viagem	01	01	01	1,96
Delicatessen	01	01	01	1,96
Informática	01	01	-	-
Jornais	01	01	-	-
Móveis e decorações	01	01	01	1,96
Pet shop	01	01	01	1,96
Não identificaram	-	-	02	3,92
TOTAL	179	51	29	56,84

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Observa-se que os ramos *calçados femininos* e *acessórios para vestuário* apresentam maior contingência nesta pesquisa, com percentual de 5,88% cada; em seguida, têm-se *jóias e*

*relógios, presentes e souvenirs, moda infantil e artigos esportivos*, com 3,92 cada; e, finalmente, *moda jovem, moda feminina, moda masculina, perfumaria e cosmético, "moda íntima, calçados em geral, eletrodomésticos, cabeleireiros, farmácia e drogaria, artigos para viagem, delicatessen, móveis e decorações e pet shop*, com 1,96% cada. É importante destacar que 2 empresas, que integram a amostra desta pesquisa, não identificaram o seu ramo de atividade, o que corresponde a 1,96% cada.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos questionários e documentos fornecidos pelas empresas da amostra, realizou-se a tabulação dos dados. As variações foram analisadas sob o ponto de vista da teoria de Adizes (2001), acerca das fases do ciclo de vida das organizações. Esta etapa teve a pretensão de fornecer subsídios para a análise do comportamento da gestão de empresas comerciais estabelecidas no shopping center.

Nesse sentido, após a coleta de dados, utilizou-se de métodos e técnicas estatísticas, no sentido de analisar e interpretar os dados coletados. Nesta perspectiva, elaborou-se tabelas e gráficos que delinearão o comportamento das variáveis.

Os dados foram depurados segundo os critérios propostos por Martins (2000). Inicialmente, classificou-se os dados de forma a facilitar a análise e interpretação, de acordo com os objetivos da pesquisa. Em seguida, foram elaboradas tabelas, de acordo com o comportamento das variáveis, as quais foram analisadas e interpretadas.

Portanto, na consecução do estudo, adotou-se tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa. Além de mensurar os dados quantitativamente, por meio de tabelas, Martins (2000) orienta que o investigador deve utilizar seu senso crítico na interpretação e conclusão do objetivo pesquisado.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Observou-se, durante a realização da pesquisa, algumas limitações, entre elas, ressalta-se que, das 51 empresas da amostra selecionada, somente 29 responderam o questionário. No entanto, estatisticamente, o resultado sobre a amostragem analisada tornou-se representativa em relação à população investigada.

O outro aspecto a lembrar, é quanto aos questionários que foram apresentados às empresas durante a primeira quinzena de outubro de 2003, e os dados foram coletados durante um espaço de tempo de quarenta dias. Pelo decurso de tempo, poderiam ter emissões de respostas dessemelhantes.

No entanto, após os dados tabulados, legitima-se a pesquisa, apesar das limitações. A coerência das respostas, consubstanciou-se documentação valiosa ao conjunto dos assuntos investigados, com informações fundamentais à análise das características de gestão e perspectiva das fases do ciclo de vida de empresas comerciais estabelecidas em *shopping center*.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO FLAMBOYANT SHOPPING CENTER

Para a concretização desta pesquisa escolheu-se entre os *shopping centers* existentes em Goiânia, pela ordem de construção: Flamboyant Shopping Center, Shopping Buogainville, Goiânia Shopping, Araguaia Shopping. O Shopping Center Flamboyant, edificado na categoria Regional, é considerado um dos maiores, tanto em estrutura como em contingente de fluxos, estimado em 1,5 milhões de consumidores por mês. Em média, cada cliente visita o *shopping* seis vezes por mês, com índice de preferência popular de 66,3%, segundo pesquisa no Pop List, realizada em 2003, em Goiânia, pelo jornal O Popular.

Lourival Louza Júnior, diretor superintendente da Jardim Goiás Empreendimentos, esclarece que o Flamboyant Shopping Center é o resultado de um sonho de um grupo de empreendedores. No final do ano de 1976, o Brasil ainda não contava com *know how* na área de *shopping centers* e, os Louza ([www.flamboyant.com.br](http://www.flamboyant.com.br)) buscaram no exterior a Nordal Associates, que foi a responsável pelos estudos de viabilidade e, conseqüentemente, planejaram o *shopping*. O Flamboyant foi o pioneiro em Goiânia. Sua inauguração ocorreu em 1981, firmando-se na posição de primeiro *shopping* no Estado Goiás. Para estar à frente no que tange às novidades do mercado nacional e internacional, o Flamboyant Shopping Center busca no mercado as novidades, no intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores. Neste ensejo, ao longo de sua vida, procurou investir e adequar-se, visando atender o consumidor goiano da melhor forma possível. Nessa acepção, ampliou conforme informativo institucional ([www.flamboyant.com.br](http://www.flamboyant.com.br)), seu espaço físico dando uma nova dimensão à área de alimentação e lazer, lojas âncoras foram inauguradas. Um cine *center* foi convertido em *Stadium Center* após uma nova reforma, com climatização individualizada, som e imagem de última geração. Em 2000, inaugurou-se o *Deck Parking*, proporcionando

900 vagas de estacionamento cobertas, sendo este espaço utilizado para realização de grandes eventos em Goiânia. O Flamboyant Shopping Center possui os espaços físicos apresentados no Quadro 9.

ESPAÇOS FÍSICOS	UNIDADES
Área do terreno	121.874,33 m2
Área construída	60.637,86 m2
Áreas bruta locáveis (ABL)	39.334,32 m2
Área construída do <i>Deck Parking</i>	20.682,67 m2
Banheiros Sociais	10
Área reservada para o estacionamento	37.500,00 m2
Números de Pavimentos:	03
Escadas Rolantes:	08 + 02 (C&A)
Elevador Panorâmico	02
Elevador de Carga:	03

### **Quadro 9 – Especificação dos espaços físicos do Flamboyant Shopping Center**

Fonte: Informativo institucional (<http://www.flamboyant.com.br>).

É considerado o maior e mais completo *shopping* de Goiás, com estacionamento para 3.000 vagas simultâneas, duas praças de alimentação, marcas de *fast foods* conhecidas, 257 lojas (ANEXO A), contendo grifes famosas nacionais e internacionais, 13 salas de cinema, seis lojas de departamentos, gerando 3.000 empregos diretos e 6.000 empregos indiretos.

Para avaliar as empresas comerciais de diversos ramos de atividades quanto ao processo de gestão na expectativa de seus respectivos ciclos de vida, que neste capítulo se descreve e analisa os dados coletados através da aplicação do questionário.

Inicia-se com o perfil das empresas comerciais, objeto do estudo. Em seguida, aborda a gestão perspectiva da descentralização da gestão, da gestão do conhecimento e dos sistemas de informações gerenciais na seqüência, contempla as fases do ciclo de vida das empresas pesquisadas. Por último, evidencia a gestão das empresas na perspectiva do seu ciclo de vida.

#### **4.1 PERFIL DAS EMPRESAS COMERCIAIS ESTABELECIDAS NO *SHOPPING CENTER* PESQUISADO**

Com base nos questionários respondidos, na Tabela 6, demonstra-se as características das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center.

**Tabela 6 - Características das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center**

Questões	Sim		Não		Não resp.		Total	
	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%
A empresa comercializa pelo sistema de franquia comercial	5	17	23	79	1	4	29	100
A empresa é associada à outra(s) empresa(s)?	12	41	16	55	1	4	29	100
E caso afirmativo, qual o tipo de associação (matriz, filiais, outras empresas)?	12	41	-	-	-	-	12	100
Em caso afirmativo, as empresas negociam os mesmos produtos ou mercadorias?	10	83	2	17	-	-	12	100

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Com referência ao sistema comercial adotado nas empresas estabelecidas no *shopping center*, verificou-se que 79% das empresas não comercializam pelo sistema de franquia comercial; 17% comercializam seus produtos através deste sistema; e 4% não responderam a questão. Os resultados apontam que grande parte destas empresas possui autonomia e flexibilidade para planejar suas estratégias e alcançar novos objetivos.

Em relação à associação das empresas pesquisadas com outras. Os resultados apontam que 41% dessas empresas estão associadas a outras empresas; 55% das empresas não são associadas; e 4% não identificaram a condição econômico-associativa a que pertencem ou a forma de constituição jurídico-associativa. Destaca-se que nesta questão, 12 dentre as 29 empresas afirmaram serem associadas, e que estão distribuídas nos seguintes tipos de estabelecimentos: 1 matriz; 7 filiais; e 4 outras, associadas em deferentes espécies de empresas, e/ou interdependentes nas suas atividades econômicas.

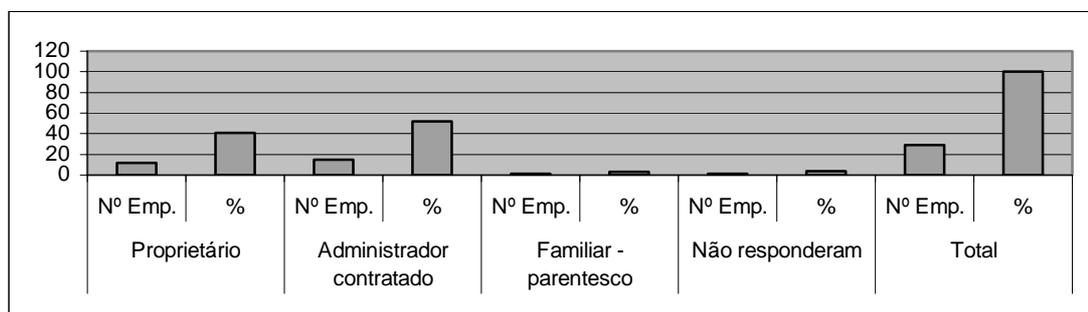
Fazendo-se referência às empresas associadas que negociam os mesmos produtos ou mercadorias, das 12 empresas, 10 informaram, o que representa 83%, negociam os mesmos produtos ou mercadorias.

## 4.2 GESTÃO DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO

A gestão está diretamente ligada à estrutura centralizada ou descentralizada da empresa. Através deste processo evidenciam-se os objetivos traçados a curto, médio e longo prazos, outorga e/ou delegação de responsabilidades às pessoas que prestam serviços à organização.

Também, observa-se empreendedor bancando gestores profissionais para a estrutura organizacional, independente do porte da organização, procurando forma de equipe para alcançar os objetivos por meio de oportunidades de negócios.

De acordo com o questionário respondido pelas empresas, a responsabilidade pelo processo de gestão das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center ocorre conforme apresentado na Figura 5.



**Figura 5 - Responsabilidade da gestão nas empresas pesquisadas**

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Nota-se que a responsabilidade de gestão das 29 empresas pesquisadas, 12 ou 41% são administradas pelo proprietário; 15 ou 52% são gerenciadas por administrador contratado; 1 ou 3% é administrada por alguém da família; e 1 ou 4% não respondeu a questão. Geralmente, conforme constam das respostas, as empresas que são administradas por familiares, oferecem prioridade aos filhos dos proprietários.

### 4.2.1 Processo de descentralização da gestão

Para conhecer o processo de descentralização da gestão das empresas estabelecidas

no Flamboyant Shopping Center, formalizou-se algumas perguntas, obtendo-se os resultados expostos na Tabela 7.

**Tabela 7 – Processo de descentralização da gestão das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center**

Questões	Sim		Não		Não resp.		Total	
	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%
Na gestão da empresa observa-se o processo de descentralização para a tomada de decisões?	21	72	7	24	1	4	29	100
Ao elaborar um plano de negócios os gerentes e funcionários participam do processo decisório?	16	55	11	38	2	7	29	100
As políticas de compras, vendas e concessão de crédito da empresa são padronizadas?	22	76	5	17	2	7	29	100

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Sobre o processo de descentralização para a tomada de decisões, verifica-se que 72% das empresas delegam autonomia aos gerentes ou prepostos para a tomada de decisões; 24% não delegam autonomia aos gerentes; e 4% não deram nenhum parecer sobre este assunto. Os resultados evidenciam que o processo de descentralização de atividades tem aceitação por parte das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center.

No que concerne à participação dos gerentes e funcionários no processo decisório, observa-se que 55% dos gestores corporativos das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center oferecem oportunidades para gerentes e funcionários participarem do processo decisório na elaboração de um plano de negócios. Sendo que 38% não oferecem oportunidades para participação de gerentes e funcionários nas tomadas de decisões desta natureza; e 7% não responderam a questão.

Em relação às políticas de compras, vendas e concessão de crédito das empresas, os dados apontados confirmam que 76% das empresas padronizam suas políticas de compras, vendas e concessão de crédito; 17% não padronizam; e 7% não responderam a questão.

Os resultados mostram que as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center oferecem prioridade para os seus administradores (sejam proprietários, administradores contratados ou alguém da família) tomar decisões, elaborar planos de negócios e traçar

políticas de compras, vendas e concessão de crédito. O poder decisório distribui em diversos níveis hierárquicos das empresas, o que favorece o processo de descentralização e oferece maior flexibilidade para adaptação às exigências do mercado.

#### 4.2.2 Gestão do conhecimento

As dimensões da estrutura organizacional das empresas estão se adaptando para flexibilizar reorganizações, para que, de forma natural, as decisões sejam tomadas nos níveis adequados, além de reengenheirar os negócios com o escopo de aumentar habilidades para melhor competir no mercado.

Desta forma, organizações com trabalhadores altamente motivados, criativos e treinados, geralmente superam o desempenho de outras empresas com maiores recursos físicos ou financeiros.

Quanto à influência da gestão do conhecimento nas empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, conseguiu-se os subsídios mostrados na Tabela 8.

**Tabela 8 - Gestão do conhecimento nas empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center**

Questões	Sim		Não		Não resp.		Total	
	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%
A empresa, com freqüência e de forma natural, efetua reorganizações para adaptar-se às demandas do ambiente competitivo?	26	89	2	7	1	4	29	100
A empresa promove reuniões informais, fora do local de trabalho, para refletir novas idéias?	16	55	12	41	1	4	29	100
A empresa proporciona incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários?	25	86	3	10	1	4	29	100
A empresa dispõe de meios para que os funcionários tenham acesso à base de dados e conhecimento da organização?	17	59	10	34	2	7	29	100

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Com referência a adaptação das empresas às demandas do ambiente competitivo, observa-se que 89% das empresas efetuam reorganizações, com freqüência e de forma

natural, para adaptarem-se às demandas do ambiente competitivo; 7% não se reorganizam para adaptar-se às demandas do mercado; e 4% não responderam a questão.

Sobre as reuniões informais, fora do local de trabalho, para tomada de decisões, destaca-se que 55% das empresas promovem reuniões informais fora do local de trabalho, para refletir sobre novas idéias; 41% não oferecem prioridade às reuniões informais para refletir sobre novas idéias; e 4% não deram nenhum parecer sobre o assunto.

Em se tratando do incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, nota-se que 86% das empresas proporcionam incentivos ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários; 10% não oferecem treinamentos aos seus funcionários; e 4% não responderam a questão.

Referente ao acesso dos funcionários à base de dados e conhecimentos da organização, os resultados apontados mostram que 59% das empresas dispõem de meios para que os funcionários tenham acesso à base de dados e conhecimentos da organização; 34% não oferecem oportunidades para seus funcionários terem acesso à base de dados e conhecimentos da organização; e 7% não deram nenhum parecer sobre o assunto.

Os resultados apontados demonstram que as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center estão se adaptando às demandas do mercado. Nestas empresas, exige-se um aprendizado contínuo, porque seus clientes estão à procura de inovações. Oferecer treinamentos e oportunidades para os funcionários terem acesso à base de dados e conhecimento da organização gera benefícios, tanto para as empresas quanto para os seus clientes.

#### **4.2.3 Sistemas de informações gerenciais**

A tecnologia da informação está penetrando em todos os setores empresariais. A sua aplicação permite que as empresas obtenham aumentos de produtividade, melhoria da

qualidade dos produtos e sintonia com seus clientes. Também, necessário se faz um sistema de informações que forneça informações estratégicas, adaptadas às necessidades da alta administração.

Analisando os questionários respondidos, referentes aos sistemas de informações gerenciais, implantados nas empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, para as transcrições das operações comerciais, do fluxo dos fundos por meio de relatórios financeiros e não financeiros, é que se chegou aos resultados apresentados na Tabela 9.

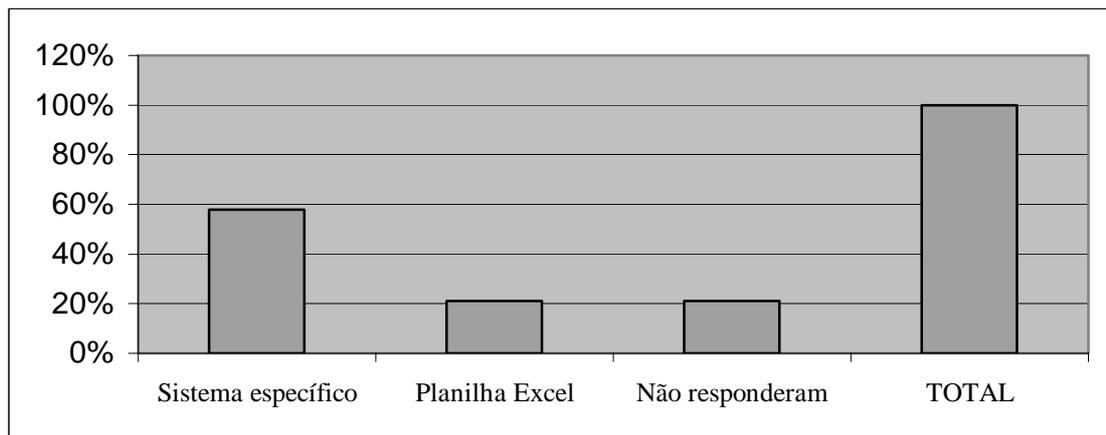
**Tabela 9 – Uso de sistemas de informações gerenciais**

Questões	Sim		Não		Não resp.		Total	
	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%
A empresa utiliza sistema de processamento de dados para o registro de duas operações comerciais?	23	79	5	17	1	4	29	100
O sistema permite que os dados estejam ao dos usuários em tempo real?	20	69	3	10	6	21	29	100
As informações são utilizadas para a acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e <i>feedback</i> ?	18	62	7	24	4	14	29	100

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Com referência à utilização do sistema eletrônico de processamento de dados para registro de suas operações comerciais, observa-se que 79% das empresas estabelecidas utilizam o sistema eletrônico de processamento de dados para registro de suas operações comerciais; 17% não utilizam; e 4% não responderam esta questão.

Pode-se averiguar que o processamento de dados por meio de sistema eletrônico é um procedimento usado pela maioria das empresas pesquisadas, conforme se mostram na Figura 6, estas ocorrências.



**Figura 6- Sistemas eletrônicos de processamento de dados utilizados pelas empresas**

Fonte: dados primários coletados pelo autor

Sobre o tipo de sistema eletrônico de processamento de dados que as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center possuem, os dados apontam que 58% das empresas estabelecidas contam com sistema específico de processamento de dados, dentre os quais destacam-se os sistemas: Stoch, PDv, Textil managers, Excel, Competencial. Além disso, 21% fazem uso da planilha Excel para processamento de dados; e 21% não responderam a questão.

Para os dados disponíveis no sistema eletrônico, depreende-se que 69% das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center permitem que os dados disponíveis estejam ao alcance dos usuários em tempo real; 10% dos sistemas eletrônicos não permitem que os dados estejam ao alcance dos usuários em tempo real; e 21% não se manifestaram sobre esta questão.

No que diz respeito à utilização das informações para o acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e *feedback* (retroalimentação), nota-se que 62% das empresas utilizam as informações para o acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e *feedback* (retroalimentação); 24% não fazem uso das informações para acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e *feedback*; e 14% não responderam esta questão.

Os resultados indicam que a maioria das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center utilizam sistemas de informações gerenciais para fornecer conhecimentos necessários aos seus administradores. A importância destes sistemas consiste em estabelecer mecanismos que facilitem o controle dos custos, evitando futuros prejuízos às empresas, pois é através destes sistemas que as empresas registram transações rotineiras necessárias para o controle diário, semanal, mensal e/ou anual de suas operações de forma prática e objetiva.

Segundo Bio (1996, p.53), a importância dos sistemas de informação são as ocorrências secundárias, para valer-se de políticas que auxiliam nas orientações de ações para a definição dos objetivos; na introdução de novos produtos, assim como estabelecer critérios de demandas de produtos e mercado; margens de lucratividade; parâmetros para as compras a prazo, a fim de afixar as metas e as condições de vendas e expedição de demonstrativos facilmente interpretáveis.

#### 4.3 FASES DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Para ressaltar o ciclo de vida nas fases que atravessam durante o processo de desenvolvimento de empresas, aplicou-se um questionário contendo perguntas que procuram identificar as fases do ciclo de vida organizacional das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center.

Para responder a questão 7.1, foi solicitado que assinalassem suas respostas no intervalo de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a nota máxima para cada característica apresentada, considerando a realidade da empresa.

Na Tabela 10 apresentam-se as notas atribuídas pelos respondentes a cada uma das características evidenciadas, nesta pesquisa, em cada fase do ciclo de vida organizacional, segundo a metodologia de Ichak Adizes.

**Tabela 10 – Fases do ciclo de vida em que se encontram as empresas pesquisadas**

CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS		Total de Resp.	NOTA S				
Fases	Características		Qde. Mínimo	Qde. Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão
Fase da Infância.	Na empresa, os sistemas, os procedimentos e orçamentos são rudimentares.	26	8	3	1,81	0,00	1,44
	A gestão está centralizada nas mãos do(s) empreendedor(es), ou seja, sem delegação de autoridade e autonomia.	25	6	6	2,20	3,00	1,53
	Há necessidade do controle do fluxo de caixa da empresa, devido a escassez de recursos.	27	10	3	1,67	0,00	1,49
Fase do tocato-toca	O(s) fundador(es) ou gerente(s) assumem funções diversas ao mesmo tempo.	22	1	14	3,32	4,00	1,09
	A empresa está crescendo de forma rápida e passando por processo de transição procurando desenvolver sistemas administrativos.	27	1	7	2,48	2,00	1,19
	O fluxo de caixa é satisfatório devido ao incremento de receitas.	27	4	5	2,37	3,00	1,31
Fase da adolescência	Há conflito entre os sócios e administradores ou tomadores de decisões.	26	12	2	1,27	0,00	1,31
	A empresa procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos enfatizando o processo administrativo.	27	2	12	3,00	4,00	1,18
	Em período de transição, diretores demitem pessoas empreendedoras.	27	16	5	1,26	0,00	1,70
Fase da plenitude	A organização simultaneamente é capaz de manter o crescimento das vendas com as perspectivas dos clientes e aumento da lucratividade.	28	2	13	3,11	4,00	1,13
	O sistema organizacional funciona com visão de criatividade e inovação institucionalizada.	28	1	7	2,75	3,00	1,00
	A empresa está planejada e segue os seus planos, mas enfrenta a escassez de pessoal bem treinado para o quadro de funcionários.	28	5	6	2,07	3,00	1,44
Fase da estabilidade	A empresa se sente segura pela sua posição no mercado. A criatividade está estagnada.	26	4	1	1,96	3,00	1,18
	A empresa já conquistou posição no mercado possui excelente fluxo de caixa e liquidez, se sente segura. Não dispõe assumir riscos com novos investimentos.	28	7	5	2,04	3,00	1,45
	Deixa de pesquisar sobre novos produtos, dando preferência aos produtos tradicionais nos seus negócios.	28	17	3	1,00	0,00	1,47
Fase da aristocracia	A organização procura valorizar mais o pessoal de confiança do que os com função de marketing ou pesquisa e desenvolvimento.	27	5	3	2,04	2,00	1,29
	O planejamento é decidido pelos diretores, ou seja, a flexibilidade organizacional está diminuindo.	28	7	3	1,79	3,00	1,37
	A área administrativa está bem instalada, existindo formalidades nas atitudes, padrões e comportamento referente aos membros corporativos.	28	8	1	1,68	2,00	1,28
Fase da burocracia	Os sistemas de informação não atendem as necessidades dos dirigentes, em consequência procuram os responsáveis pelos erros.	27	6	4	1,59	1,00	1,31
	A empresa toma decisões pelo que foi pré-estabelecido, embora esteja organizada com sistemas administrativos, diretrizes regras e normas.	27	7	3	1,56	2,00	1,25
	A empresa não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se. Clientes insatisfeitos começam a migrar para concorrentes.	28	24	2	0,43	0,00	1,17
	Existência de conflitos internos, a organização centraliza em si, e não consegue planejar para curto e/ou a longo prazo	28	20	0	0,61	0,00	1,07
	A empresa perde empregados criativos, ou seja, aqueles que a organização precisa, por julgar-se inúteis e/ou desestimulados.	28	20	2	0,64	0,00	1,25

Fonte: dados primários coletados pelo autor

De acordo com as notas atribuídas pelas empresas que compõem as amostras pesquisadas, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média, a moda e o desvio padrão, a fim de identificar em que fases do ciclo de vida organizacionais se encontram essas empresas.

Constata-se de acordo com os questionários respondidos, e calculando, inicialmente, a média aritmética, conforme Rea e Parker (2000, p.229) para a identificação das características distinguíveis.

Observando a Tabela 10, verificou-se que existem empresas, na fase da infância, notadamente quando ratificam indícios de gestão empresarial centralizada. Assim como, apontam sistemas, procedimentos e orçamentos rudimentares, embora pela variância, o desvio padrão indica instabilidade nesta fase, principalmente, quando se trata da necessidade do fluxo de caixa.

Na fase do toca-toca, segundo os questionários respondidos, evidencia-se a relevância do(s) fundador(es) ou gerente(s), assumindo funções diversas ao mesmo tempo, vindo caracterizar empresas em desenvolvimento.

Ratificando a posição, observa-se indicativo de crescimento, conforme as médias e as modas que apontam, respectivamente, o desenvolvendo de sistemas administrativos visando o processo de transição, e o incremento de receitas para a obtenção de fluxo de caixa satisfatório.

O amadurecimento do ciclo de vida, segundo Adizes (2001), é percebido a partir da fase da adolescência, com as características fundamentais para atingir a plenitude, quando as empresas estão procurando desenvolver sistema de controle, elaboraram orçamentos, diretrizes e procedimentos enfatizando o processo administrativo, a descentralização com outorga de autoridade e responsabilidade à execução de tarefas, tomada de decisões, e a implementação de controles. Veja pois, os cálculos estatísticos confirmando tendências de

passagem para a fase da plenitude, pela ausência contumaz de conflito entre os sócios e administradores ou tomadores de decisão, e também, pelo fato da permanência de pessoas empreendedoras no período de transição.

Na fase da plenitude, de acordo do Adizes (2001, p.61), “é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida”. Pelo conjunto de notas atribuídas no questionário, indicam que a maioria das empresas, estabelecida no Flamboyant Shopping Center, são organizações plenas, por isso que, simultaneamente, são capazes de exercer as funções: produzir, satisfazendo as perspectivas dos clientes; administrar sistemas; planejar projetando o futuro; e desenvolver cultura de interdependência. Ao investigar, confirma-se a existência de empresas possuindo sistema organizacional funcionando com visão de criatividade e inovação institucionalizada. Que planejam e administram seus planos para manter o crescimento de vendas e alavancar lucratividade.

Há de se considerar, que embora enfrentar a escassez de pessoal bem treinado para o quadro de funcionários, seja uma das características desta fase, a dispersão dos dados coletados apontou um maior desvio padrão, para esta questão.

O envelhecimento se caracteriza, conforme Adizes (2001), na fase da estabilidade. Assim, de acordo com as notas aplicadas pelas empresas pesquisadas, aos questionários, resultados mostram que a maioria das empresas, não se encontram nesta conjuntura. Porque, no quesito em que procurou saber se a empresa deixava de pesquisar sobre novos produtos dando preferência aos produtos tradicionais nos seus negócios, pela média e a moda, demonstram-se, empresas sendo administradas com perspectivas voltadas para o futuro, com indícios das características de empresas plenas.

Há de ressaltar que, pelo resultado da pesquisa, há evidências de acomodação, quando se trata da posição da empresa no mercado já conquistado, pelo excelente fluxo de caixa e liquidez que possuem. Em decorrência, não estão dispostas a assumir riscos e/ou novos

investimentos, considerando o *status* atual, sentindo seguras e indicação de criatividade estagnada.

Antepondo as características da fase da aristocracia, revelam-se empresas atitudes de gestão que procuram valorizar as funções do marketing, pesquisas e desenvolvimento; o incrementando de ações planejadas, decidindo com flexibilidade. Além disso, as empresas pesquisadas estão sendo conduzidas, administrativamente, de forma funcional com indicativos de tomada de decisões, observando diretrizes, regras, níveis de responsabilidade atribuídas aos membros corporativos.

Diante do exposto, também são restritas as características da fase da burocracia, no processo empresarial concernente a investigação da gestão de negócios referente ao ciclo de vida organizacional, conforme a metodologia de Adizes (2001), referindo as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center. Já que, ao questionar se os sistemas de informações não atendem as necessidades dos dirigentes, em consequência procuram os responsáveis pelos erros; e se a empresa toma decisões pelo que foi pré-estabelecido, embora esteja organizada com sistemas administrativos, diretrizes, regras e normas, têm-se conforme os respondentes e pelos cálculos estatísticos, indicativos de gestão de negócios voltados aos procedimentos com condutas institucionais e funcionais, dando ênfase à flexibilidade e ao espírito empreendedor, por conseguinte evidências das características da fase da adolescência em transição a fase da plenitude.

Finalmente, considerando as notas mínimas, médias, modas essas as empresa, ratificam a atitudes de gestão com as características da fase da plenitude. As três últimas questões da pesquisa confirmam que a maioria das empresas conseguem gerar recursos próprios suficientes para manter-se, com clientes satisfeitos e fidedignos, assim como evidencia a existência de harmonia no ambiente interno, em uma organização descentralizada conseguindo planejar para curto e/ou a longo prazo, retendo empregados criativos, ou seja,

aqueles que a organização precisa, por julgá-los úteis ao desenvolvimento das atividades econômicas.

Desta forma, pelos dados apurados revelam que as empresas pesquisadas, estão dispersas em diversas etapas do ciclo de vida, conforme a metodologia de Adizes (2001), tornando-se necessário o conhecimento das características da gestão organizacional das respectivas fases.

#### 4.4 GESTÃO DAS EMPRESAS NA PERSPECTIVA DO SEU CICLO DE VIDA

Na análise da gestão organizacional na perspectiva do ciclo de vida das empresas situadas no Flamboyant Shopping Center, constatam-se diferenças em cada fase dos respectivos ciclos de vida organizacional.

Segundo Adizes (2001), para bem gerenciar, precisa-se de um ambiente propício, onde o aprendizado seja contínuo e em uma atmosfera de confiança e respeito mútuo. Daí a necessidade de gestões coerentes, para que as empresas sejam administradas nos parâmetros de uma organização proativa e orgânica, para colocá-la num ciclo de vida duradouro.

##### *a) Fase da infância*

Notabilizam-se, nesta fase, os elementos indispensáveis para manter o crescimento organizacional, pois as empresas passam por procedimentos incipientes.

A gestão é assumida pelos fundadores de forma centralizada, a fim de manter a autonomia, a necessidade do planejamento financeiro e o controle do fluxo de caixa. Nesta fase, procuram empresas que tenham o mesmo ramo de atividade, com a finalidade de obter bens ou serviços que venham atender as expectativas e as necessidades dos clientes.

*b) Fase do toca-toca*

As empresas pesquisadas começam a dar os seus primeiros passos em direção ao crescimento organizacional. Os gestores tornam-se polivalentes, procurando desenvolver controles administrativos, e com o sucesso nas vendas, fazem com que os problemas da fase anterior sejam esquecidos, superando os problemas financeiros.

É o momento do empreendedor pensar no processo de gestão empresarial, podendo optar-se pelas estruturas da gestão centralizada ou descentralizada, dependendo do porte da empresa.

Constatam-se que as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center estão em fase de desenvolvimento, evidenciando o início da utilização de ferramentas de descentralização, através da tecnologia da informação, para os procedimentos de negócios nas áreas fins e meios, inclusive algumas atitudes de flexibilização no relacionamento corporativo.

*c) Fase da adolescência*

As empresas, nesta fase, embora haja conflitos entre os gestores, procuram estabelecer sistemas de controle de gestão e valorizam as pessoas inovadoras, delegando autoridade, modificando a sua cultura e transpondo novas metas para o futuro.

Dá os conflitos nos momentos de tomada de decisões diante das situações que se apresentam para a introdução de estratégias administrativas para implementar sistemas com diretrizes capazes de identificar a personalidade da organização e prover mudanças neste período de transição.

Evidenciam-se que entre as empresas investigadas, algumas estão superando os conflitos entre sócios e/ou administradores, buscando maturidade, segurança, autoconfiança, para

desenvolver sistemas de informações gerenciais, como suporte ao processo de gestão, com o aproveitamento das pessoas com características empreendedoras.

*d) Fase da plenitude*

Na fase da plenitude os gestores conduzem as empresas sob os aspectos de uma gestão sistêmica, levando-as a obterem eficiência nas vendas e performance lucrativas. Os problemas que surgem são próprios do desenvolvimento organizacional. Embora haja escassez de pessoal treinado, as organizações funcionam com visão de criatividade e inovação institucionalizada. O maior desafio para todos os empresários é permanecer nesta fase.

A gestão descentralizada, segundo Adizes (2001), introduz mecanismos e forças de mercado na economia das empresas para enfrentar as dificuldades externas.

E quando o gestor começa agir como empreendedor, com espírito inovador, crítico e disposto a assumir riscos, é que os obstáculos podem ser superados. Procura conduzir a empresa seguindo os seus planos, com atitudes flexíveis, entusiasmo proativo, capaz de conduzir uma organização às mudanças em todos os aspectos do ambiente empresarial.

Constata-se que o processo de descentralização da gestão das empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center é utilizado pela maioria das empresas investigadas. Além disso, são implantados instrumentos e técnicas da gestão do conhecimento no ambiente corporativo, inclusive com aplicação de recursos no treinamento, desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Também ocorrem reuniões informais com a finalidade de congregar, refletir e obter novas idéias.

Nesta perspectiva, utilizam sistemas de informações gerenciais para os registros dos dados de suas operações em tempo real, para produzir informações financeiras e não-financeiras para avaliar a performance e proceder a realimentação do planejamento empresarial.

*e) Fase da estabilidade*

Pela pesquisa observou-se que as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center ainda não estão na fase da estabilidade. Porém, começam a demonstrar estilo confortável com relação à sua posição de mercado. Os gestores valorizam os procedimentos que marcaram as etapas anteriores, a fim de não perder a confiança de seus empregados.

*f) Fase da aristocracia*

As características desta fase são identificadas através do comportamento dos membros da corporação. Nesta fase, as empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, em sua maioria, continuam considerando as necessidades funcionais, valorizam a criatividade e as inovações de seus empregados.

Os gestores corporativos flexibilizam-se para as tomadas de decisões. Mas, evidencia-se admitir, na área administrativa, atitudes conservadoras e indicadores de formalidades para os membros corporativos.

*g) Fase da burocracia*

Esta constitui a fase de envelhecimento empresarial. Mas as empresas pesquisadas ratificam requisitos necessários para sua permanência no mercado, verificando dificuldades nos sistemas de informação e tendências para a centralização nas tomadas de decisão. No entanto, suas atividades permanecem dinâmicas, com insignificantes conflitos internos e, conseqüentemente, agregando os conhecimentos essenciais dos membros corporativos inovadores.

Pelos dados coletados e analisados, verificou-se que as empresas comerciais estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, no cômputo, são administradas com as características de empresas jovens.

Segundo Adizes (2001), jovens são consideradas as organizações com gestão flexível, postura ética, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes. Seus fundadores ou gerentes assumem funções diversas ao mesmo tempo. A existência de conflitos entre os sócios e administradores ou tomadores de decisão são de mínima relevância.

Cada unidade de negócio, sendo um setor vital para o funcionamento orgânico da empresa, requer o conhecimento específico por parte dos gestores. Também é preciso ter visão holística, de modo que as informações subsidiem adoção de medidas preventivas sobre a situação da organização, considerando o seu ciclo de vida organizacional.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresentam-se neste capítulo, as conclusões da pesquisa sobre a gestão de empresas comerciais estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, de Goiânia, GO, que compuseram a amostra da pesquisa, na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional. Também, apresentam-se recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral da dissertação foi de averiguar a característica da gestão das empresas comerciais estabelecidas em *shopping center* na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional. Observou-se que a gestão dessas empresas está voltada para a dinâmica de empresas que possuem uma agenda coletiva e utilizam-se de suas competências essenciais, voltadas ao exercício dos negócios no mercado, compartilhando atividades setoriais, com novas funcionalidades e interface com clientes.

Nesse contexto, caracterizou-se a empresa comercial quanto ao perfil, processo de gestão, configuração das ferramentas administrativas e/ou gerencias utilizadas neste ambiente, o tipo de concentração de negócios na atividade comercial de varejos, as fases do ciclo de vida organizacional em que se encontram e a gestão nestas fases.

Tornou-se importante ressaltar que as empresas pesquisadas vêm procurando buscar alternativas democráticas nos procedimentos de sua gestão. Quanto à filosofia da descentralização, verificou-se a prevalência de empresas com estrutura hierárquica mais flexível, o que está alterando o escopo para responder ao mercado.

Para completar a análise, explicitou-se o entrosamento dos gestores e funcionários, como parceiros, que participam das políticas de comercialização e, conseqüentemente, do

processo decisório, contribuindo com suas competências e lideranças, para aumentar o poder da empresa.

A adoção das propostas da gestão do conhecimento ratificam as atitudes, princípios e abordagens, que traduzem a idéia fundamental para compreender como a gestão do conhecimento pode, efetivamente, contribuir para o futuro das organizações. Sobretudo, utilizando-se dos métodos da gestão da qualidade e da reengenharia no processo empresarial, tão necessários para conhecer e aprender elementos padrões que envolvem o complexo do mapeamento para as tomadas de decisões.

Verificou-se, também, o emprego da tecnologia da informação para o processamento das operações por ramos de suas respectivas atividades econômicas. Utilizam-se de sistemas de informações para gerar, em tempo hábil, relatórios, a fim de que os gestores possam alcançar propósitos básicos, prever o futuro, terem opções de examinar alternativas, analisar o leque de escolhas, priorizar, optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas, prever e prover os meios e os recursos necessários ao planejamento, no intuito de buscar a redução de incertezas e minimizar os riscos.

Possibilitou igualmente, sob as observações feitas nas empresas instaladas no Flamboyant Shopping Center, em Goiânia, GO, analisar a organização das empresas pesquisadas, sob o enfoque da metodologia de Ishac Adizes. As empresas pesquisadas, pelas notas concedidas nas fases do toca-toca, adolescência e plenitude, estão em fase de crescimento e de amadurecimento

Com a investigação, ficou evidenciado o conhecimento das características de empresas estabelecidas no Flamboyant Shopping Center, considerando os seus respectivos ciclos de vida, bem como a sua evolução em termos de gestão.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

As avaliações do ciclo de vida são metodologias recentes, ainda sujeitas à críticas e aperfeiçoamentos. No entanto, suas avaliações têm tido influências significativas no processo decisório das entidades, com vistas a desenvolver estratégias de proteção, preservação e conservação das organizações instituídas.

Assim, como a presente pesquisa limitou-se a trabalhar com empresas localizadas no Flamboyant Shopping Center, em Goiânia, GO, é recomendável uma pesquisa mais abrangente, com empresas localizadas em outros *shopping centers*, para que possam ser avaliadas com maior profundidade e se os resultados conjuntos validam as conclusões aqui expostas.

Recomenda-se, também, a realização de uma pesquisa mais detalhada a respeito do ciclo de vida das empresas comerciais, pois a principal característica do mundo contemporâneo é de constantes mudanças, que se refletem em todos os setores da sociedade e no cotidiano de cada indivíduo, em consequência também na gestão empresarial.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Centers. *O crescimento dos shopping centers no Brasil*. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em 22 out. 2003.

ABREU, Aline França de. *Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada à negócios*. 1. ed. Santa Catarina: Editora IGTI, 1999.

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informações: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BJUR, Wesley e CARAVANTES, Geraldo R. *Readministgração em ação* Porto Alegre: AGE, 1995.

BORINELLI, Mário Luiz; BEUREN, Ilse Maria. Contabilidade e o ciclo de vida organizacional: uma contribuição recíproca. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano XXXII, n. 140, p. 33-47, mar./ abr. 2003.

\_\_\_\_\_. O postulado da continuidade na perspectiva do ciclo de vida organizacional. II Seminário da USP de Contabilidade, 2002, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2002, Disponível em : <http://www.eac.fea.usp.br>. Acesso em: 30 jul. 2003.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o Código Civil. Brasília: Diário Oficial da União, 11 jan. 2002.

CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FLEURY, Maria Tereza L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*. São Paulo, ano 3, nº. 30, p.5-11, 1995.

GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHOSHAL, Sumatra; BARTLETT, Christopher A. *A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos e pessoas*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

GOMES, Josir Simone; AMAT, Joan M. Controle estratégico em um contexto competitivo. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano XXV, n. 97, p. 12-20, jan./fev. 1996.

GOMES, Josir Simone; SALAS, Joan M. Amat. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Sérgio Castro. *Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GRACEFFI, Vicente. *As melhores práticas de gestão de empresas*. São Paulo: GD Publicações, 1998.

HAMEL, Gay; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Tradução de Outras Palavras. 12. ed. Rio de Janeiro: 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Contabilidade Comercial*. São Paulo: Atlas, 1985.

KRUGLIANSKAS, Isak. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: IEGE, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANA, Luciana. Pulverizar o capital garante liquidez para o investidor de logo prazo e é alternativa para o crescimento da indústria. *Revista Shopping Center*, 20 ago. 2000. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/revistas.htm>> Acesso em 5 out. 2003.

LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. *Sistemas de Informação*; tradução de Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC Editora, [1999].

LONGARAY, André Andrade et tal; BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo:Atlas, 2003.

LOUZA JÚNIOR, Lourival. Histórico. *Informativo institucional*. Disponível em <<http://www.flamboyant.com.br>> em 8 out. 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, João Bosco; ANDRADE, Maria Margarida. *Manual de Elaboração de Referências Bibliográficas*. A nova NBR 6023:2000 da ABNT. São Paulo Atlas, 2001.

MITZBERG, Hery; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo : Makron Books, 1994.

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995. Cap. 4: Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica, p. 78-109.

O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luiz. *Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes; PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sergio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

POLLONI, Enrico Giulio Franco. *Administrando sistemas de informação*. São Paulo: Futura, 2000.

POP LIST. *Marcas que estão na cabeça*. Goiânia: O Popular, 30 out. 2003, caderno especial, p. 13.

REA, Luis M. PARKER, Richard A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROCHA NETO, Ivan. *Gestão de organizações: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana*. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, A. Lopes de; SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SADER, Emir. Os santuários do mercado. *Correio Braziliense*. Brasília, 17 ago. 2003. Disponível em: <<http://www.correiobraziliense.com.br>>. Acesso em: 5 out. 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP7A, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zorrato; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SELDON, Athur; PENNANCE, F.G. *Dicionário de Economia*. Tradução de Nelson de Vincenzi. 3. ed. Rio de Janeiro: 1977.

SENGE, M. Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1993.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresaria, uma abordagem baseada no aprendizado e criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THORSTENSEN, Vera. *OMC – organização Mundial do Comercio*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

TREPÓ, George Xavier. Modismo na administração e evolução na empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p. 93-97, 1994.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Ao

Flamboyant Shopping Center

Att. Sr. ....

Ref.: Pesquisa para um trabalho acadêmico-científico.

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido nesta universidade pelo mestrando José da Silva Neves em sua dissertação, que trata da “Gestão de empresas comerciais estabelecidas em shopping center na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional”.

O referido trabalho está sendo orientado pela Dr<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren, professora titular da Universidade Federal de Santa Catarina.

Neste sentido, anexa-se um questionário a ser respondido pelo responsável da empresa. Enfatiza-se que a escolha da resposta deve ser baseada nas práticas adotadas pela empresa e não naquelas julgadas mais adequadas à organização.

Desde já, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, através de seu coordenador, Dr. Edson Pacheco Paladini, e da professora orientadora, agradecem Vossa colaboração e participação no referido estudo.

Atenciosamente,

José da Silva Neves

**QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDO PELO RESPONSÁVEL DA EMPRESA****1. DADOS DA EMPRESA**

- 1.1 Razão social: \_\_\_\_\_
- 1.2 Endereço: \_\_\_\_\_
- 1.3 Data da fundação da empresa: \_\_\_\_\_
- 1.4 Sócios: \_\_\_\_\_
- 1.5 Número de empregados: \_\_\_\_\_
- 1.6 Ramo de atuação: \_\_\_\_\_
- 1.7 Faturamento: \_\_\_\_\_

**2. DADOS DO ENTREVISTADO**

- 2.1. Nome: \_\_\_\_\_
- 2.2. Função: \_\_\_\_\_
- 2.3. Tempo que atua na função: \_\_\_\_\_
- 2.4. Formação acadêmica: \_\_\_\_\_
- Graduação: \_\_\_\_\_
- Pós-graduação: \_\_\_\_\_

**3. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS NO SHOPPING CENTER**

- 3.1 A empresa comercializa pelo sistema de franquia comercial?  
( ) Sim                      ( ) Não
- 3.2 A empresa é associada à outra(s) empresa(s)? Em caso afirmativo qual o tipo de associação (matriz, filiais, outras empresas)?  
( ) Sim                      ( ) Não
- 3.3 Em caso afirmativo, as empresas associadas negociam os mesmos produtos ou mercadorias?  
( ) Sim                      ( ) Não

**4. PROCESSO DE GESTÃO DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS NO SHOPPING CENTER**

- 4.1 Quem gerencia a empresa?  
( ) proprietário  
( ) administrador contratado  
( ) alguém da família. Grau de parentesco: \_\_\_\_\_
- 4.2 Na gestão da empresa observa-se o processo de descentralização para a tomada de decisões?  
( ) Sim                      ( ) Não
- 4.3 Ao elaborar um plano de negócios os gerentes e funcionários participam do processo decisório?  
( ) Sim                      ( ) Não

4.4 As políticas de compras, vendas e concessão de crédito da empresa são padronizadas?

Sim  Não

#### 5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS ESTABELECIDAS NO SHOPPING CENTER

5.1 A empresa, com frequência e de forma natural, efetua reorganizações para adaptar-se às demandas do ambiente competitivo?

Sim  Não

5.2 A empresa promove reuniões informais, fora do local de trabalho, para refletir sobre novas idéias?

Sim  Não

5.3 A empresa proporciona incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários?

Sim  Não

5.4 A empresa dispõe de meios para que os funcionários tenham acesso à base de dados e conhecimento da organização?

Sim  Não

#### 6. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS NO SHOPPING CENTER

6.1 A empresa utiliza sistema eletrônico de processamento de dados para o registro de suas operações comerciais?

Sim  Não

6.2 Qual o tipo de sistema eletrônico de processamento de dados que a empresa possui?

planilha Excel

\_\_\_\_\_ sistema \_\_\_\_\_ específico.  
Qual? \_\_\_\_\_.

6.3 O sistema permite que os dados estejam ao alcance dos usuários em tempo real?

Sim  Não

6.4 As informações são utilizadas para o acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e *feedback* (retroalimentação)?

Sim  Não

#### 7. FASES DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS NO SHOPPING CENTER

7.1 Como as características abaixo listadas se relacionam com a sua empresa? Para responder esta questão, considere o intervalo de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a nota máxima.

FASES E CARACTERÍSTICAS		NOTA				
Fases	Características	0	1	2	3	4
Fase: Infância	Na empresa, os sistemas, os procedimentos e orçamentos são rudimentares.					
	A gestão está centralizada nas mãos do(s) empreendedor(es), ou seja, sem delegação de autoridade e autonomia.					
	Há necessidade do controle do fluxo de caixa da empresa, devido a escassez de recursos.					
Fase: Toca-toca.	O(s) fundador (es) ou gerente(s) assumem funções diversas ao mesmo tempo.					
	A empresa está crescendo de forma rápida e passando por processo de transição procurando desenvolver sistemas administrativos.					
	O fluxo de caixa é satisfatório devido ao incremento de receitas.					
Fase: Adolescência	Há conflito entre os sócios e administradores ou tomadores de decisões.					
	A empresa procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos, enfatizando o processo administrativo.					
	Em período de transição, diretores demitem pessoas empreendedoras.					
Fase: Pleinitude	A organização simultaneamente é capaz de manter o crescimento das vendas com as perspectivas dos clientes e aumento da criatividade.					
	O sistema organizacional funciona com visão de criatividade e inovação institucionalizada.					
	A empresa está planejada e segue os seus planos, mas enfrenta a escassez de pessoal bem treinado para o quadro de funcionários.					
Fase: Estabilidade	A empresa se sente segura pela sua posição no mercado. A criatividade está estagnada.					
	A empresa já conquistou posição no mercado possui excelente fluxo de caixa e liquidez, se sente segura. Não dispõe assumir riscos com novos investimentos.					
	Deixa de pesquisar sobre novos produtos, dando preferência aos produtos tradicionais nos seus negócios.					
Fase: Aristocracia	A organização procura valorizar mais o pessoal de confiança do que os com função de marketing ou pesquisa e desenvolvimento.					
	O planejamento é decidido pelos diretores, ou seja, a flexibilidade organizacional está diminuindo.					
	A área administrativa está bem instalada, existindo formalidades nas atitudes, padrões e comportamento referente aos membros corporativos.					
Fase: Burocracia	Os sistemas de informação não atendem as necessidades dos dirigentes, em consequência procuram os responsáveis pelos erros.					
	A empresa toma decisões pelo que foi pré-estabelecido, embora esteja organizada com sistemas administrativos, diretrizes regras e normas.					
	A empresa não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se. Clientes insatisfeitos começam a migrar para concorrentes.					

## **ANEXOS**

## ANEXO A - LOJAS ESTABELECIDAS NO FLAMBOYANT SHOPPING CENTER

ORD	QDE.	RAZÃO SOCIAL	PISO	SALA	ESPÉCIE	TELEFONE	RAMOS ATIVIDADE	DE
1	1	Woloko	Térreo I	P-05	Loja	546-2079	Acessórios p/ automóveis	
2	2	Jully	Térreo II	S-05	Loja	3091-2114	Acessórios p/ vestuários	
3	3	Kattrim Bijoux	Térreo I	P-09	Loja	546-2195	Acessórios p/ vestuários	
4	4	Nina Bijoux	Térreo II	S-04	Loja	3091-3553	Acessórios p/ vestuários	
5	5	Raquel Pires Bijoux	Térreo II	S-10	Loja	546-2135	Acessórios p/ vestuários	
6	6	Scanboo	Térreo II	S-10	Loja	546-2191	Acessórios p/ vestuários	
7	7	Suzel	Térreo II	S-09	Loja	546-2109	Acessórios p/ vestuários	
8	8	Victor Hugo	Térreo II	S-11	Loja	546-2123	Acessórios p/ vestuários	
9	1	Fujioka	Térreo I	P-02	Loja	546-2216	Artigos Eletrônicos	
10	1	Athletic Way	Térreo I	QP	Quiosque	546-2352	Artigos Esportivos	
11	2	Casa do Atleta	Térreo I	P-01	Loja	546-2213	Artigos Esportivos	
12	3	Sports Mania	Térreo II	S-09	Loja	546-2156	Artigos Esportivos	
13	4	Zach's Sports	Térreo II	S-10	Loja	546-2177	Artigos Esportivos	
14	1	Baby Dreams	Térreo I	P-02	Loja	546-2161	Artigos Infantis	
15	1	Le Postiche	Térreo II	S-02	Loja	515-1114	Artigos para viagens	
16	1	Candy Store	Térreo I	QP	Quiosque	546-2287	Bomboniere/Doceria	
17	2	Kopenhagen	Térreo I	P-05	Loja	515-1225	Bomboniere/Doceria	
18	3	The Nutty Bavarian	Térreo I	QP	Quiosque		Bomboniere/Doceria	
19	1	Ri Happy	Térreo II	S-03	Loja	546-2096	Brinquedos	
20	1	Califórnia Hair Compay	Térreo I	P-09	Loja	546-2121	Cabeleireiros	
21	2	Opu's Cabeleiros	Térreo II	S-06	Loja	515-1142	Cabeleireiros	
22	1	Café do Ponto	Térreo I	QP	Quiosque	515-1291	Café	
23	2	Tiffany Cafeteria	Térreo II	QS	Quiosque		Café	
24	1	Mônica	Térreo I	P-04	Loja	515-1083	Calçados em geral	
25	2	Mister Foot	Térreo II	S-07	Loja	515-1163	Calçados em geral	
26	3	Rival Calçados	Térreo I	P-07	Loja	546-2140	Calçados em geral	
27	4	Sued Shoes	Térreo I	P-02	Loja	515-1025	Calçados em geral	
28	5	Via Brasil	Térreo I	P-02	Loja	515-1079	Calçados em geral	
29	1	World Tennis	Térreo I	P-07	Loja	546-2224	Calçados Esportivos	
30	1	Arezzo	Térreo II	S-10	Loja	546-2185	Calçados Femininos	
31	2	City Shoes	Térreo II	S-11	Loja	515-1276	Calçados Femininos	
32	3	Deli Barreto	Térreo I	P-10	Loja	546-2362	Calçados Femininos	
33	4	Germon's	Térreo II	S-02	Loja	515-1327	Calçados Femininos	
34	5	Magia do Couro	Térreo II	S-11	Loja	546-2245	Calçados Femininos	
35	6	Modinha	Térreo II	S-07	Loja	546-2197	Calçados Femininos	
36	7	Sacha's	Térreo II	S-07	Loja	515-1171	Calçados Femininos	
37	8	Via Lorenzo	Térreo II	S-02	Loja	546-2200	Calçados Femininos	
38	1	Pé de Anjo	Térreo II	S-09	Loja	546-2117	Calçados Infantis	
39	2	Pezinho & Cia	Térreo II	S-02	Loja	515-1191	Calçados Infantis	
40	1	Fascar	Térreo I	P-10	Loja	546-2325	Calçados Masculinos	
41	2	Mr. Cat	Térreo I	P-01	Loja	515-1279	Calçados Masculinos	
42	1	M. Martan	Térreo II	S-02	Loja	515-1515	Cama/Mesa/Banho	
43	1	Via Bella	Térreo I	P-06	Loja	546-2425	Cama/Mesa/Banho	
44	1	2001	Térreo II	S-08	Loja	546-2084	CDs/Fitas	
45	2	Bazar Paulistinha	Térreo II	S-02	Loja	515-1288	CDs/Fitas	
46	3	Miusic Store	Térreo I	P-07	Loja	546-2250	CDs/Fitas	
47	1	Cine Studium Center	Terraço	T-01	Cinema	222-9999	Cinemas	
48	2	Cinemas Flamboyant	Térreo I	P-11	Cinema	222-9900	Cinemas	
49	1	Ortobon	Térreo I	P-01	Loja	546-2424	Colchões	

50	1	Aroma Temperos & Sabores	Térreo II	S-10	Loja	546-2118	Delicatessen
51	1	Interprice	Terraço	T-01	Salão	546-2113	Diversões
52	2	Playland	Terraço	T-02	Salão	546-2091	Diversões
53	1	Arapuã	Térreo I	P-01	Loja	515-1015	Eletrodomésticos
54	2	Novo Mundo	Térreo I	P-04	Loja	231-2327	Eletrodomésticos
55	3	Ponto Frio	Térreo I	P-04	Loja	209-4300	Eletrodomésticos
56	1	Bapi	Terraço	T-01	Loja	546-2282	Fast Food
57	2	Biscoito Mineiro	Terraço	T-01	Loja	515-1329	Fast Food
58	3	Bon Grillê	Terraço	T-01	Loja	515-1002	Fast Food
59	4	Cia do Galeto	Térreo I	P-09	Loja	546-2124	Fast Food
60	5	Doce Doce	Térreo II	S-11	Loja	515-1028	Fast Food
61	6	Fon Pin	Terraço	T-02	Loja	546-2295	Fast Food
62	7	Fox	Térreo I	P-10	Loja	546-2292	Fast Food
63	8	Fry Chichken	Terraço	T-02	Loja	515-1511	Fast Food
64	9	Habib's	Terraço	T-02	Loja	515-1303	Fast Food
65	10	Kabuk Arabion Food	Terraço	T-01	Loja	546-2256	Fast Food
66	11	Mais Batata	Terraço	T-02	Loja	515-1542	Fast Food
67	12	Marietta	Terraço	T-02	Loja	546-2251	Fast Food
68	13	Mister Pizza	Terraço	T-01	Loja	515-1099	Fast Food
69	14	Mr. Pretzeis	Térreo I	QP	Quiosque	546-2279	Fast Food
70	15	Mr. Salada	Térreo I	P-10	Loja	546-2269	Fast Food
71	16	Pastelândia	Térreo I	P-10	Loja	546+2147	Fast Food
72	17	Pizzamania	Terraço	T-01	Loja		Fast Food
73	18	Pizzamille	Térreo I	P-10	Loja	546-2207	Fast Food
74	19	QG Masteis	Terraço	T-01	Loja	546-2099	Fast Food
75	20	Stravaganza	Térreo II	S-04	Loja	515-1564	Fast Food
76	1	Pharmacia Artezanal	Térreo I	P=09	Loja	546-2164	Farmácia/Drogaria
77	2	Primavera Plus	Térreo II	S-04	Loja	515-1141	Farmácia/Drogaria
78	1	Di Terra	Térreo I	QP	Quiosque	546-2010	Flores/Plantas
79	1	Fotoptica	Térreo II	S-06	Loja	515-1593	Foto Revelação
80	2	Máxima	Térreo I	P-09	Loja	546-2261	Foto Revelação
81	1	Época - Galeria de Artes	Térreo I	P-08	Loja	515-1202	Galeria de Arte
82	1	Mr. Teck	Térreo I	P-09	Loja	546-2148	Informática
83	1	Revistaria Almanaque	Térreo I	P-06	Loja	515-1239	Jornais e Revistas
84	1	Celline Joalheiros	Térreo I	P-06	Loja	546-2254	Jóias/ Relógios
85	2	Celline Joalheiros	Térreo II	S-11	Loja	546-2145	Jóias/ Relógios
86	3	H. Stern	Térreo II	S-11	Loja	546-2355	Jóias/ Relógios
87	4	Omega Dornier	Térreo I	P-03	Loja	546-2170	Jóias/relógios
88	5	Pratas e Pedras	Térreo I	P-05	Loja	545-2320	Jóias/relógios
89	6	Ricardo Arantes	Térreo II	S-04	Loja	546-2155	Jóias/relógios
90	7	Swatch	Térreo II	S-09	Loja	546-2244	Jóias/relógios
91	8	Tecnótica	Térreo I	P-05	Loja	546-2222	Jóias/relógios
92	9	Vivara	Térreo II	S-08	Loja	515-1314	Jóias/ Relógios
93	10	Wellington's Jóias	Térreo II	S-03	Loja	515-1328	Jóias/ Relógios
94	1	Cia dos Livros	Térreo I	P-01	Loja	515-1249	Livraria
95	2	Siciliana	Térreo I	P-07	Loja	546-2094	Livraria
96	1	C&A	Térreo I e II	PS-3	Loja	515-1222	Loja de Departamentos
97	2	Lojas Americanas	Térreo II	S-04	Loja	515-1078	Loja de Departamentos
98	3	Marisa & Família	Térreo II	S-03	Loja	546-2072	Loja de Departamentos
99	4	Renner	Térreo II	S-01	Loja	515-1414	Loja de Departamentos
100	5	Riachuelo	Térreo II	S-12	Loja	515-1000	Loja de Departamentos
101	1	Las Vegas	Térreo I	QP	Quiosque	515-1632	Loteria
102	2	Las Vegas	Térreo II	QS	Quiosque	515-1113	Loteria
103	1	Pimba	Térreo I	P-07	Loja	546-2259	Loteria
104	1	Cristais & Porcelanas	Térreo I	P-01	Loja	545-2323	Louças/Cristais/Pratarías
105	2	Hering Store	Térreo I	P-08	Loja	546-2100	Moda Geral

106	1	Lacoste	Térreo I	P-01	Loja	515-1254	Moda Geral
107	2	Cenarium	Térreo II	S-08	Loja	546-2277	Moda Feminina
108	3	Collors Collection	Térreo II	S-09	Loja	546-2129	Moda Feminina
109	4	Contrato	Térreo II	S-11	Loja	546-2324	Moda Feminina
110	5	Edição Extra	Térreo II	S-11	Loja	546-2234	Moda Feminina
111	6	Fioretto	Térreo I	P-09	Loja	546-2158	Moda Feminina
112	7	Folic	Térreo II	S-09	Loja	546-2239	Moda Feminina
113	8	Gasoline	Térreo I	P-10	Loja		Moda Feminina
114	9	Jocana	Térreo II	S-06	Loja	515-1284	Moda Feminina
115	10	Le Lis Blanc	Térreo II	S-02	Loja	515-1555	Moda Feminina
116	11	Mania da Tribo	Térreo II	S-02	Loja	546-2313	Moda Feminina
117	12	Nakisska	Térreo II	S-02	Loja	546-2326	Moda Feminina
118	13	Offow"s	Térreo II	S-08	Loja	546-2074	Moda Feminina
119	14	Oficina de Moda	Térreo I	P-08	Loja	515-1513	Moda Feminina
120	15	Pactus	Térreo I	P-09	Loja	515-1368	Moda Feminina
121	16	Salomon	Térreo I	P-08	Loja	515-1148	Moda Feminina
122	17	Santofício	Térreo I	P-09	Loja	546-2266	Moda Feminina
123	18	Special By Elviera	Térreo I	P-10	Loja	515-1230	Moda Feminina
124	19	Terra Santa	Térreo II	S-08	Loja	546-2230	Moda Feminina
125	20	Terra Brasil	Térreo I	P-07	Loja	546-2142	Moda Feminina
126	21	Trip Fashion	Térreo II	S-08	Loja	515-1024	Moda Feminina
127	22	Vögel	Térreo I	P-08	Loja	546-2113	Moda Feminina
128	23	Zipe Zone	Térreo II	S-09	Loja	546-2223	Moda Feminina
129	1	Babioli	Térreo II	S-10	Loja	546-2231	Moda Infantil
130	2	Cara de Anjo	Térreo II	S-04	Loja	209-7111	Moda Infantil
131	3	Joana João	Térreo II	S-11	Loja	546-23396	Moda Infantil
132	4	Kuka Maluca	Térreo I	P-09	Loja	546-2110	Moda Infantil
133	5	Planeta Sonho	Térreo II	S-10	Loja	546-2112	Moda Infantil
134	1	Art' Renda	Térreo II	S-03	Loja	515-1170	Moda Íntima
135	2	Composé	Térreo I	P-03	Loja	515-1674	Moda Íntima
136	3	Íntima Lingerie	Térreo II	S-09	Loja	546-2199	Moda Íntima
137	4	Jogê	Térreo II	S-09	Loja	546-2105	Moda Íntima
138	5	Lupo	Térreo II	S-11	Loja	515-1502	Moda Íntima
139	6	Meias & Meias	Térreo II	S-09	Loja	515-1125	Moda Íntima
140	1	Bonaparte	Térreo II	S-02	Loja	515-1088	Moda Masculina
141	2	Boris	Térreo II	S-01	Loja	515-1145	Moda Masculina
142	3	Brookfield	Térreo II	S-08	Loja	546-2080	Moda Masculina
143	4	Camisaria Adji	Térreo I	P-06	Loja	546-2322	Moda Masculina
144	5	Dom Gaspar	Térreo I	P-04	Loja	515-1286	Moda Masculina
145	6	Garbo	Térreo I	P-02	Loja	546-2400	Moda Masculina
146	7	Gentleman	Térreo II	S-07	Loja	546-2076	Moda Masculina
147	8	Konvicção	Térreo II	S-11	Loja	546-2238	Moda Masculina
148	9	Lopes Concept Store	Térreo II	S-01	Loja	515-1271	Moda Masculina
149	10	Mr. Brook	Térreo I	P-07	Loja	546-2246	Moda Masculina
150	11	San Remo	Térreo II	S-02	Loja	546-2052	Moda Masculina
151	12	Soul of America	Térreo II	S-07	Loja	546-2283	Moda Masculina
152	13	TNG	Térreo II	S-01	Loja	546-2290	Moda Masculina
153	14	VR	Térreo II	S-01	Loja	515-1530	Moda Masculina
154	1	Alto Verão	Térreo II	S-10	Loja	546-2073	Moda Praia
155	2	Mar Brasil	Térreo II	S-08	Loja	546-2221	Moda Praia
156	3	Rosa Chá	Térreo II	S-09	Loja		Moda Praia
157	4	Sol & Energia	Térreo I	P-03	Loja	515-1095	Moda Praia
158	1	775	Térreo II	S-10	Loja	546-2077	Moda Jovem
159	2	Calango	Térreo I	P-10	Loja	546-2354	Moda Jovem
160	3	Casas do Rodeio	Térreo I	P-08	Loja	546-2132	Moda Jovem
161	4	Colcci	Térreo II	S-02	Loja	515-1117	Moda Jovem

162	5	Company	Térreo I	P-03	Loja	546-2228	Moda Jovem
163	6	Conexão	Térreo I	S-03	Loja	3092-6582	Moda Jovem
164	7	Contraponto	Térreo II	S-01	Loja	515-1313	Moda Jovem
165	8	Contraponto	Térreo I	P-05	Loja	515-1093	Moda Jovem
166	9	Dee Jay's	Térreo II	S-09	Loja	546-2240	Moda Jovem
167	10	Ellus	Térreo II	S-02	Loja	546-2102	Moda Jovem
168	11	Fórum	Térreo II	S-01	Loja	546-2369	Moda Jovem
169	12	Green House	Térreo II	S-05	Loja	546-2332	Moda Jovem
170	13	Hang Ten	Térreo II	S-06	Loja	546-2075	Moda Jovem
171	14	Hi Fly	Térreo I	P-03	Loja	546-2227	Moda Jovem
172	15	HP	Térreo I	P-08	Loja	546-2134	Moda Jovem
173	16	Iódice	Térreo II	S-02	Loja	515-1282	Moda Jovem
174	17	Kaya	Térreo I	P-04	Loja	515-1173	Moda Jovem
175	18	Lee	Térreo II	S-04	Loja	3091-7399	Moda Jovem
176	19	Levi's	Térreo II	S-07	Loja	515-1298	Moda Jovem
177	20	Mormaii	Térreo I	P-07	Loja		Moda Jovem
178	21	M.Officer	Térreo II	S-02	Loja	546-2333	Moda Jovem
179	22	Open Clips	Térreo I	P-02	Loja	515-1176	Moda Jovem
180	23	Redley	Térreo I	P-10	Loja	546-2278	Moda Jovem
181	24	Sherife	Térreo I	P-06	Loja	209-3412	Moda Jovem
182	25	Shout	Térreo I	P-05	Loja	546-2175	Moda Jovem
183	26	Side Play	Térreo II	S-11	Loja	546-2104	Moda Jovem
184	27	Side Walk	Térreo I	P-10	Loja	546-2243	Moda Jovem
185	28	Ticby	Térreo II	S-07	Loja	546-2320	Moda Jovem
186	29	Tilerman	Térreo I	P-05	Loja	546-2305	Moda Jovem
187	30	Triton	Térreo II	S-07	Loja	515-1532	Moda Jovem
188	31	Vide Bula	Térreo II	S-08	Loja	546-2212	Moda Jovem
189	32	Wölner	Térreo I	P-07	Loja	546-2150	Moda Jovem
190	33	Zoop	Térreo II	S-08	Loja	515-1135	Moda Jovem
191	1	Tok & Stok	Térreo I	P-01	Loja	515-4580	Móveis e Decorações
192	1	Lunettier Ótica	Térreo II	S-11	Loja	546-2401	Ótica
193	2	Óticas Brasil	Térreo I	P-08	Loja	546-2169	Ótica
194	3	Óticas Brasil	Térreo II	S-03	Loja	546-2229	Ótica
195	1	Griffus Papelaria	Térreo I	P-02	Loja	515-1133	Papelaria
196	1	Agua de Cheiro	Térreo II	S-03	Loja	546-2408	Perfumaria/Cosméticos
197	2	Byblos	Térreo I	P-02	Loja	546-2348	Perfumaria/Cosméticos
198	3	Dolce Vita	Térreo II	S-10	Loja	515-1068	Perfumaria/Cosméticos
199	4	Empório Bothânico	Térreo II	S-10	Loja	515-1055	Perfumaria/Cosméticos
200	5	L'acqua di Fiori	Térreo I	P-06	Loja	515-1330	Perfumaria/Cosméticos
201	6	O Boticário	Térreo I	P-08	Loja	546-2138	Perfumaria/Cosméticos
202	7	O Boticário	Térreo II	S-5	Loja	546-2350	Perfumaria/Cosméticos
203	1	Bicho de Estimação	Térreo I	P-06	Loja	515-1549	Pet Shop
204	1	Flamboyant Auto Service	Estacionamento	E	Posto	546-2125	Posto de Gasolina
205	1	Achei Presentes	Térreo II	S-09	Loja	546-2166	Presentes/Souvenirs
206	2	Alemdalenda	Térreo II	S-10	Loja	546-2194	Presentes/Souvenirs
207	3	Cheiro da Natureza	Térreo II	S-08	Loja	546-2202	Presentes/Souvenirs
208	4	Free Port	Térreo II	S-04	Loja	546-2252	Presentes/Souvenirs
209	5	Gravações e Presentes	Térreo II	S-05	Loja	546-2264	Presentes/Souvenirs
210	6	Las Brujas	Térreo I	P-09	Loja	546-2193	Presentes/Souvenirs
211	7	Smart Box	Térreo I	P-09	Loja	546-2377	Presentes/Souvenirs
212	8	Stop Car	Térreo I	P-08	Loja	546-2247	Presentes/Souvenirs
213	9	Suzel Presentes	Térreo I	QP	Quiosque		Presentes/Souvenirs
214	1	Bavettine	Terraço	T-02	Loja	546-2373	Restaurante c/ serviços
215	1	Café Cancun	Terraço	T-02	Loja	546-2035	Restaurante c/ serviços
216	2	Farfalla Trattoria	Térreo I	P-09	Loja	546-2304	Restaurante c/ serviços
217	1	Bob's	Terraço	T-01	Loja	515-1188	Restaurante Fast Food

218	2	Giraffa's	Terraço	T-02	Loja	546-2157	Restaurante Fast Food
219	3	Jerivá	Térreo I	P-09	Loja	546-2210	Restaurante Fast Food
220	4	McDonald's	Terraço	T-01	Loja	546-2301	Restaurante Fast Food
221	5	McDonald's Drive-Thru	Estacionamento	E	Loja	546-2397	Restaurante Fast Food
222	6	Panquecas & Waffles	Terraço	T-01	Loja	546-2260	Restaurante Fast Food
223	1	Mira Moda Branca	Térreo II	S-09	Loja	546-2225	Roupas Profissionais
224	1	McDonald's	Térreo I	QP	Quiosque	546-2365	Sorvetes
225	2	McDonald's	Térreo I	QP	Quiosque	546-2255	Sorvetes
226	3	McDonald's	Térreo II	QS	Quiosque	546-2263	Sorvetes
227	4	McDonald's	Térreo II	QS	Quiosque		Sorvetes
228	1	Aslof-Assoc. Lojistas	Terraço	T-01	Loja	546-2180	Serviços
229	2	Baby Boom	Térreo I	QP	Quiosque		Serviços
230	3	Baby Care	Térreo I	QP	Quiosque	515-1043	Serviços
231	4	Correios	Térreo I	QP	Quiosque	515-1503	Serviços
232	5	Cond. Flambotant	Terraço	T-01	Loja	546-2000	Serviços
233	6	Detran	Térreo I	QP	Quiosque	515-1121	Serviços
234	7	Fraldário	Térreo I	P-08	Loja		Serviços
235	8	Jardim Goiás Emp. S/A	Terraço	T-01	Loja	546-2001	Serviços
236	9	Ponto de Táxi	Estacionamento	E	Ponto	515-1398	Serviços
237	10	Ponto de Táxi	Estacionamento	E	Ponto	515-1106	Serviços
238	11	Previdência Social	Térreo I	P-06	Loja	515-1305	Serviços
239	12	Print Art	Térreo II	S-05	Loja	515-1538	Serviços
240	13	Sapataria do Futuro	Térreo I	P-05	Loja	546-2220	Serviços
241	1	Banco 24 horas	Térreo II	S-06	Term. Eletrônico		Serviços Financeiros
242	2	Banco do Brasil	Térreo I	P-06	Term. Eletrônico	515-1123	Serviços Financeiros
243	3	Beg-Terminal de saque	Térreo I e II	QPS	Quiosque		Serviços Financeiros
244	4	Bradesco	Térreo I	P-10	Loja	515-1022	Serviços Financeiros
245	5	Bradesco Dia e Noite	Externo	QE	Quiosque		Serviços Financeiros
246	6	Caixa Econômica Federal	Térreo II	S-06	Loja	515-1229	Serviços Financeiros
247	7	Itaú Eletrônico	Externo	QE	Quiosque		Serviços Financeiros
248	1	Americel	Térreo I	P-06	Loja	515-1224	Telefones/Acessórios
249	2	Americel	Térreo II	QS	Quiosque		Telefones/Acessórios
250	3	Americel	Térreo I	QP	Quiosque		Telefones/Acessórios
251	4	Cellu Cap's	Térreo II	QS	Quiosque	546-2201	Telefones/Acessórios
252	5	GVT	Térreo I	P-06	Loja	3092-9031	Telefones/Acessórios
253	6	Telegoiás Celular	Térreo I	P-06	Loja	545-5525	Telefones/Acessórios
254	7	Telegoiás Celular	Térreo II	QS	Quiosque	546-2386	Telefones/Acessórios
255	8	Telegoiás Celular	Térreo I	QP	Quiosque		Telefones/Acessórios
256	1	Alto Verão Athletica	Térreo I	P-03	Loja	546-2031	Vestuário para Esporte
257	2	Body for Sure	Térreo II	S-02	Loja	546-2289	Vestuário para Esporte

Fonte: Dados fornecidos pela Diretoria Comercial do Flamboyant Shopping Center