## Gestão em uma empresa vitivinícola, uma análise embasada nasTeorias da Administração

Luciane Rosa de Oliveira\* Elisângela Schmitz\*\* Karoline Hartwig Barres\*\*\*

#### Resumo

A gestão de uma empresa rural é essencial para o sucesso. O presente estudo de caso é de uma vitivinícola localizada no município de Bagé, RS. Analisou-se a gestão atual com base nas escolas da administração, buscou-se obter informações sobre a classificação da empresa, a quantidade de tributação presente no preço do produto e o desenvolvimento na gestão de pessoas, examinar se há o cumprimento das legislações trabalhistas, bem como verificar a importância dada a um sistema de informação. A metodologia utilizada é de caráter bibliográfico e descritivo, com abordagem qualitativa. O estudo foi realizado entre os meses julho e outubro de 2018. Os resultados são apresentados de forma textual discursiva e evidenciam que a escola predominante é a estruturalista, de modo que a teoria que prepondera na empresa é a teoria estruturalista. Nota-se que não é dada a devida importância ao sistema de informação, o que pode prejudicar a tomada de decisões, a formação de preços e os registros no tempo certo.

Palavras-chave: gestão; teorias da administração; capital humano.

http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v26i55.12125

Submissão: 11/12/2020. Aceite: 23/04/2021.

<sup>\*</sup> Bacharela em Administração de Empresas (UFN), bacharela em Ciências Contábeis (Urcamp), mestre em Administração (UFSM) e doutoranda (UFRGS). E-mail: lucianearh@yahoo.com.br

<sup>\*\*</sup> Graduanda em Ciências Sociais Aplicadas (Unideau), Bagé. E-mail: elisangelaschmitz@yahoo.com.br
\*\*\* Graduanda em Ciências Sociais Aplicadas (Unideau), Bagé. E-mail: karolinehartwigbarres@gmail.

<sup>\*</sup> Graduanda em Ciências Sociais Aplicadas (Unideau), Bagé. E-mail: karolinehartwigbarres@gmail. com

### Introdução

A administração é alvo de estudos cada vez mais constantes. Qualquer negócio que obteve ou vem obtendo sucesso o atinge por meio de uma boa administração e do seu capital humano. Porém, a administração não é levada ao sucesso e à excelência apenas por seus produtos, serviços, competências e recursos, mas também pela forma como conecta tudo à sua volta e aproveita suas oportunidades. Ao criar resultados tangíveis, a gestão mostra sua eficácia.

Vivendo em um mundo de acelerado movimento e transformação, as constantes mudanças tecnológicas aumentam as expectativas dos consumidores em relação aos produtos e serviços, como consequência, aumentam-se também os desafios e as complexidades do ambiente corporativo no qual a empresa está inserida. Sendo assim, as empresas precisam avaliar o tempo todo cada linha de produção, buscando eliminar qualquer procedimento desnecessário e que cause desperdício, além de tomar decisões de qualidade frente ao seu negócio.

Com relação ao ramo de empresa, a cultura da uva se destaca no Rio Grande do Sul, sendo que o estado concentrou, em 2016, mais de 60,3% da área vitícola nacional (MELLO, 2017). A região conhecida geograficamente por Campanha vem se destacando por apresentar fatores edafoclimáticos favoráveis ao seu cultivo. De acordo com Lindote (2016), essa região possui o privilégio de ter menos chuvas durante a colheita em comparação à Serra Gaúcha. Porém, um dos grandes desafios da Campanha são as grandes distâncias entre produtores e consumidores.

Portanto, todo empreendimento necessita de administração. Esta administração pode basear-se em conhecimentos divididos em escolas, que são constituídas por teorias distintas. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é descobrir qual a teoria da administração que mais se encaixa na gestão de uma vitivinícola localizada na cidade de Bagé, RS. Além disso, buscou-se descobrir a classificação da empresa e a quantidade de tributação que compõe o preço do produto, analisar como é o desenvolvimento e a manutenção do capital humano da organização e se há a presença de normas legais que orientam para o cumprimento da saúde do trabalhador no processo de fabricação de vinho, bem como conferir, junto à administração da organização, a importância de um sistema de informações.

#### Referencial teórico

Nesta sessão, serão apresentadas as principais escolas, suas respectivas teorias e características, para facilitar o entendimento da análise e da conclusão deste trabalho.

### Escola Clássica – Teoria da Administração Científica e Teoria Clássica

A história da administração iniciou há muito tempo, desde que os bens e serviços começaram a ser comercializados pelos sumerianos em 5.000 a.C. e concomitantemente com a necessidade de resolver problemas práticos. Porém, a administração como ciência surgiu com os estudos de Frederick Winslow Taylor, a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial (CHIAVENATO, 2004). Com a criação da máquina a vapor, conseguiu-se fabricar produtos em grandes escalas, houve uma grande transformação econômica e social, em que ocorreu um crescimento exponencial e desorganizado das empresas, tendo a necessidade de planejamento. Assim, Taylor passou a analisar, observar e cronometrar os processos operacionais, fazendo testes com os quais buscava a melhoria da produtividade. Ele buscou encontrar uma melhoria através de métodos científicos, pois, anteriormente, os métodos eram observados apenas pelas experiências passadas. Assim, ele analisava as tarefas que eram executadas e procurava encontrar formas de produzir mais em menos tempo, diminuir o desperdício, excluir movimentos desnecessários e padronizar o trabalho (SANTANA, 2018). Segundo Ribeiro (2016), a teoria de Taylor apresenta ênfase na divisão do trabalho, sendo que seu foco era o trabalho dos operários e, por esse motivo, procurou dividir as tarefas a fim de aumentar a produtividade e a eficiência no nível operacional.

Também se teve uma contribuição muito importante de Henry Ford para a Teoria da Administração Científica. Ele desenvolveu um sistema de trabalho organizacional, chamado de Fordismo, no qual foi criada a linha de produção em que cada trabalhador exercia uma função específica e eram as máquinas que determinavam o ritmo de trabalho (SANTANA, 2018). Mas, segundo Chiavenato (2003), para alcançar um esquema caracterizado pela aceleração da produção por meio de um trabalho com ritmo, coordenação e economia, Ford adotou três princípios

básicos para a produção em massa, que foram os princípios da intensificação, com enfoque em diminuir o tempo entre fabricação e entrega do resultado, da economicidade, que visa reduzir ao mínimo o estoque, e da produtividade, em que busca aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período por meio da especialização e da linha de montagem.

Enquanto Taylor desenvolvia a Teoria da Administração Científica nos Estados Unidos, surgia na França, rapidamente se espalhando pela Europa, a Teoria Clássica de Jules Henri Fayol. Na Teoria Clássica da Administração, Fayol se preocupava com o todo organizacional e com a estrutura da empresa para garantir a eficiência (CHIAVENATO, 2003). Sendo assim, Taylor considerava que a empresa possuía seis funções básicas: a financeira, a técnica, a comercial, a contábil, a de segurança e a administrativa, considerando a função administrativa aquela que coordena e integra todas as demais (CHIVENATO, 2004).

Ainda, de acordo com Chiavenato (2004), ao citar Fayol, o trabalho do administrador deve ser regido por quatorze princípios gerais. Mas, nota-se que, dentre eles, há quatro que possuem uma ênfase maior em relação às outras escolas, sendo: a divisão do trabalho (a especialização aumenta os resultados e torna os empregados mais eficientes); a autoridade (gerente tem o direito de dar ordens e é dever do empregado cumpri-las); a disciplina (obedecer e respeitar as regras); a unidade de comando (cada empregado possui apenas um superior).

### Escola Humanística – Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas tem como principal precursor George Elton Mayo (CHIAVENATO, 2003) e sua abordagem surgiu com os resultados da experiência de Hawthorne, que acabou colocando em evidência o mecanicismo e a rigidez da Escola Clássica. Com a experiência de Hawthorne, constatou-se a necessidade de humanizar a administração. A experiência tentou mensurar os efeitos das condições ambientais sobre a produtividade. Esta experiência permitiu o delineamento dos princípios que ficaram conhecidos como básicos na Escola Humanística, considerando a importância dos grupos informais, sendo que o ser humano possui necessidades de reconhecimento, segurança e pertencimento. Para o indivíduo, as relações e o pensar coletivo são imprescindíveis, assim como analisar o funcionário como indivíduo em seus aspectos emocionais (ALFAYA, 2007).

Segundo Ribeiro (2016, p. 75), a "Escola Humanística enfatizava a autonomia do empregado, com maior delegação de autoridade e maior preocupação quanto ao conteúdo e à natureza do cargo e, portanto, maior liberdade e atenção à organização informal". Contudo, conforme Chiavenato (2007), a teoria apresenta conclusões parciais, o que levou a Escola das Relações Humanas ao descrédito, pois o conceito foi mais usado de fachada para a manipulação dos empregados do que para uma administração sadia e justa.

#### Escola Comportamental

A Escola das Relações Humanas e a Escola Comportamental apresentam diferenças em seus princípios, tais como:

Na Escola das Relações Humanas, os indivíduos possuem atitudes, valores e objetivos que precisam ser estimulados para que se obtenha deles a eficiência; já na do Comportamento Humano, os indivíduos participam e defendem essa participação como pessoas capazes de tomar decisões e solucionar problemas (RIBEIRO, 2016, p. 79).

A Escola Comportamental marcou a era da administração por apresentar administradores que começaram a pensar com profundidade no bem-estar físico e emocional dos seus colaboradores. Criada por Maslow, a partir da década de 1950, a Teoria Comportamental consiste na ideia de que o comportamento humano reflete na forma em que a organização se encontra; esta só pode prosperar se a sua força de trabalho humano tiver acesso a fatores básicos para sanar suas necessidades, desenvolver-se e se autorrealizar (CHIAVENATO, 2003). Tais necessidades foram classificadas e colocadas em uma pirâmide que decreta a ordem prioritária para que o indivíduo se satisfaça por completo e, assim, reflita no trabalho a sua ânsia pelo sucesso, sua realização profissional e pessoal.

Segundo Chiavenato (2003), a partir de Maslow, propôs-se que os seres humanos possuem necessidades que poderiam ser mesuradas em uma pirâmide hierárquica com cinco níveis, tendo-se as necessidades fisiológicas na base e as necessidades de autorrealização notopo da pirâmide. Conforme o autor, na pirâmide de Maslow, as necessidades fisiológicas são as mais triviais para a sobrevivência, tais como: alimentação, repouso, sono, abrigo, desejo sexual, etc. Logo, quando sanadas as necessidades fisiológicas, as pessoas anseiam por segurança e estabilidade. Depois de o básico ter sido suprido, as questões social e de estima se apresentam. Social, pela necessidade de ser aceito, benquisto e respeitado; estima, pela concepção

que temos sobre nós mesmos, como nos vemos e nos avaliamos. Ao final, a autorrealização, no topo da hierarquia, diz respeito à capacidade de desenvolvimento, mutação e exploração do potencial de cada um.

Outro representante desta escola é Frederick Herzberg, que foi o criador da teoria dos dois fatores. Nessa teoria, estuda-se a relação entre a satisfação dos colaboradores e o seu estado de motivação. Herzberg defendia que os fatores eram classificados como fatores higiênicos e fatores motivacionais, estes sendo capazes de motivar ou desmotivar, logo, lidava com os parâmetros de satisfação, insatisfação e não satisfação (neutralidade) (LONGO, 2014).

Portanto, o indivíduo seria motivado por fatores higiênicos e fatores motivacionais – Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão fora do controle das pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Fatores motivacionais ou intrínsecos estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha (CHIAVENATO, 2003).

Há a existência de mais uma teoria comportamental, a qual foi obra de Mc-Gregor, conhecida como teoria X e Y. Segundo Ribeiro (2016), na teoria X, o homem é visto como um ser preguiçoso e, geralmente, as recompensas que procura são salariais ou materiais, e não de satisfação pessoal. Para as pessoas da teoria X realizarem as suas tarefas, elas necessitam ser supervisionadas, conduzidas e convencidas a realizar o que a organização deseja, usando os artifícios da remuneração e da punição. Já na teoria Y, os trabalhadores são opostos à teoria X, pois o trabalho vem como fonte de satisfação e estão presentes a motivação, o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades. É necessário, assim, que a organização crie circunstâncias para que eles desenvolvam essas características.

#### Escola Estruturalista – Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista

Observando a falta de uma teoria abrangente e adequada que servisse de orientação ao trabalho do administrador, Max Weber, um sociólogo alemão, teve como base a fragilidade e a parcialidade das teorias anteriores, o modelo de organização mais racional, o tamanho e a complexidade das empresas e o ressurgimento da sociologia na burocracia, fazendo com que ele seja considerado o responsável por criar a Teoria da Burocracia (CHIAVENATO, 2003). Segundo Ribeiro (2016,

p. 104), as principais características da escola são: legalidade, formalidade, racionalidade, impessoalidade, hierarquia, rotinas e meritocracia. Ainda de acordo com Ribeiro (2016, p. 97), a teoria burocrática "é uma forma de organização baseada na racionalidade, que procura atingir metas com a maior eficiência possível por meio da melhor adequação dos meios aos objetivos estabelecidos".

Conforme Chiavenato (2003), podemos considerar que a burocracia, para Max Weber, é a organização eficiente por excelência. Para que se chegue ao resultado, a burocracia explica detalhadamente como deverão ser realizadas as atividades. Logo, Weber, segundo Chiavenato (2003), destacou algumas vantagens da burocracia, tais como racionalidade, precisão na definição do cargo e na operação, rapidez nas decisões, interpretações sem ambiguidade, uniformidade de rotinas e procedimentos, continuidade da organização, redução do atrito entre as pessoas, constância, confiabilidade e benefícios para as pessoas.

Com o desdobramento da Teoria Burocrática e uma leve aproximação da Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria Estruturalista, a qual representa uma visão crítica da organização formal (CHIAVENATO, 2003). Com a necessidade de considerar a organização como uma integração social grande e complicada, em que há interação de pessoas, e também com a influência do estruturalismo nas ciências sociais e seu efeito no estudo das organizações, surgiu um novo conceito de estrutura. "Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que parece inalterado seja na mudança, seja diversidade de conteúdo, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações" (CHIAVENATO, 2003, p. 289).

A Escola Estruturalista procura unir todas as teorias anteriores em sua análise, fazendo a análise organizacional por meio de uma abordagem múltipla que envolve tanto a organização formal (Escola Clássica) quanto a organização informal (ERH), analisando também o resultado da adoção de recompensas materiais (Escola Clássica) e de recompensas sociais (ERH) (RIBEIRO, 2016, p. 107).

Portanto, a Escola Estruturalista possui características de outras teorias já existentes, com algumas peculiaridades. Segundo Ribeiro (2016), conforme as outras teorias apresentadas anteriormente, via-se a organização como um sistema fechado, já a teoria do estruturalismo possui uma percepção diferente, vendo a sociedade moderna como uma sociedade de organizações que possuem interações entre si.

Ainda de acordo com Ribeiro (2016, p. 105), "a Escola Estruturalista se preocupa com o todo, com a interdependência entre as partes e que faz com que esse todo seja maior do que simplesmente a soma das partes". Conforme Chiavenato (2003), as organizações apresentam muitas diferenças entre si. Contudo, é possível analisar e comparar as organizações por meio de um fator em comum ou de uma variável relevante. Para isso, foram desenvolvidas tipologias de organizações para classificá-las de acordo com algumas características distintivas. Conforme o autor, há duas tipologias, que são a de Etzioni e a de Blau e Scott.

Na tipologia de Etzioni, as características são: divisão do trabalho e atribuição de poder e responsabilidades, que são dadas através do planejamento de intensificar a realização de objetivos; centros de poder, em que há o controle dos esforços da organização com foco na eficiência; e a substituição do pessoal, em que a organização pode demitir, transferir ou promover as pessoas. Conforme Chiavenato (2003, p. 298), "nas organizações, o controle informal não é adequado, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar". Para tanto, é necessário que a organização utilize meios de controles, que podem ser físicos (que se baseiam em ameaças e punições), materiais (em que as recompensas são materiais) ou de controle normativo (é o controle moral e ético por excelência). "Cada tipo de controle provoca um padrão de obediência em função do tipo de interesse em obedecer ao controle. Assim, existem três tipos de interesse ou de envolvimento dos participantes da organização" (CHIAVENATO, 2003, p. 298), que são o alenatório (o indivíduo é coagido a participar da organização); o calculista (o indivíduo fica interessado quando possui vantagem econômica); e o moral (o indivíduo atribui valor à organização e ao trabalho que executa dentro dela).

Segundo Chiavenato (2003), a tipologia de organizações de Etzioni classifica as organizações com base no uso e no significado da obediência, a saber: organizações coercitivas (o poder é imposto pela força física), organizações utilitárias (o poder é baseado nos incentivos econômicos) e organizações normativas (objetivos e métodos da organização). Essa tipologia enfatiza os sistemas psicossociais das organizações e é simples, unidimensional e baseada exclusivamente nos tipos de controle.

De acordo com Chiavenato (2003), na tipologia de Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal: os próprios membros da organização, os proprietários, dirigentes ou acionistas, os clientes e o público em geral da organização, em função dessas categorias, existem quatro

tipos básicos de organizações: associação de benefícios mútuos (beneficiários são os próprios membros como cooperativas), organizações de interesses comerciais (proprietários e acionistas são os principais beneficiários, exemplos são as empresas familiares), organizações de serviços (beneficiários são os clientes, como os hospitais) e organizações do estado (em que o principal beneficiário é o público em geral, tem-se como exemplo os correios) (CHIAVENATO, 2003).

#### Escola Sistêmica – Teoria Matemática e Teoria dos Sistemas

A Escola Sistêmica apresenta a proposta de que é necessária a conjuntura de conceito das outras escolas apresentadas até então. De acordo com Chiavenato (2003), esta escola acaba por completar as deficiências apresentadas pelas demais. A Teoria Matemática preocupa-se mais com a decisão feita do que na ação para atingir determinado resultado. Obviamente, procura-se atingir metas e eficácia, mas estas não se mostram tão importantes no primeiro momento, já que a única medida capaz de alcançá-las é pelo processo de decisão. Conforme Chiavenato (2003), o processo decisório é essencial dentro das organizações, sendo que existem modelos matemáticos como o da teoria da decisão, que propõe de forma quantitativa como a tomada de decisão deve ser realizada.

Já a Teoria Sistêmica da administração surgiu acreditando que tudo faz parte de um sistema. Notando as lacunas não solucionadas pelas teorias anteriores referentes às suas jurisdições, a Teoria Geral de Sistemas busca conectar todos os detalhes que fazem cada pensamento (teoria) único e transformá-los em um sistema que seja abrangente e que possa ser aplicado com excelência. O responsável pela criação desta teoria foi Ludwig Von Bertalanffy (CHIAVENATO, 2003). Com essa teoria, as organizações passam a ser vistas com duas características sistêmicas: que são a totalidade e o propósito. "Totalidade. As organizações devem ser visualizadas globalmente. A visão do conjunto (globalismo) deve prevalecer sobre a visão analítica [...] significa que o todo é diferente da soma das suas partes" (CHIAVENATO, 2004, p. 52). "Propósito. Toda organização, como todo sistema, tem um propósito ou objetivo a alcançar. A visão do propósito (visão teleológica) mostra que é a função, e não a sua estrutura, que produz a organização" (CHIAVENATO, 2004, p. 52). A Escola Sistêmica simplifica e colhe qualidades provadas como eficazes e

aplicáveis nas anteriores, buscando ter sempre a melhor possibilidade para tomada de decisão e administração.

# Escola Neoclássica – Teoria Neoclássica da Administração e Decorrências

Após a Segunda Guerra Mundial, houve um crescimento exagerado das organizações e uma complexidade muito grande a fim de acompanhar as mudanças que estavam ocorrendo. Em meio a tudo isso, surgiu a Teoria Neoclássica, tendo como principal destaque Peter Ferdinad Drucker, conhecido como o pai da Administração Moderna. Segundo Abrantes (2012), na Teoria Neoclássica, o trabalhador é entendido como "homem organizacional", em que o ser humano cumpre papéis em várias organizações, e "homem administrativo", que faz de forma satisfatória e de melhor forma, sendo assim considerado eficiente e eficaz. Essa teoria também evidencia a departamentalização de setores.

Na Teoria Neoclássica, a divisão do trabalho se dá a partir de três níveis: o institucional, que é conhecido por estratégico, no qual ficam os diretores e dirigentes; o intermediário, atualmente chamado de tático, no qual se encontram os gerentes; e o operacional, composto por supervisores e trabalhadores da parte operacional que executam as tarefas da organização. Decorrente da divisão, se dá a especialização do trabalho, para que cada indivíduo execute uma pequena tarefa, reduzindo assim o tempo de aprendizado. A hierarquia também é decorrente da divisão do trabalho, na qual as organizações são divididas em níveis de autoridade (MUNIZ; FARIA, 2001).

Peter Drucker foi considerado o autor da Administração por Objetivos (APO), tendo uma ênfase na declaração de objetivos comuns entre os gestores de grau superiore subordinados, determinando as áreas de comprometimento de cada funcionário em termos de resultados esperados. APO envolve objetivos interligados, cada chefe deve participar, tendo uma adoção de sistemas de mensuração e de revisão que fazem a comparação dos resultados com os objetivos almejados (MUNIZ; FARIA, 2001), os objetivos individuais e gerais devem estar interligados para que se consiga atingir o máximo de eficiência na organização, segundo Ribeiro (2016). Independentemente do nível organizacional, a escola mostra uma grande preocupação com o planejamento. No entanto, pode-se observar que a Teoria Neoclássica

complementou teorias já existentes e, por isso, é conhecida como eclética, mas também inovou com a administração por objetivos. Já, por conseguinte, a escola a seguir tempensamentos diferentes das demais.

#### Escola Contingencial – Teoria da Contingência

A Teoria Contingencial surge como a mais relativa das teorias até então. Nada é absoluto e nada gera conclusão e tomada de atitude se não houver fatos (CHIA-VENATO, 2003). Essa teoria trabalha a partir da ideia de que nada é dado como certo até que aconteça e que as circunstâncias decretam o que deve ser feito. Contingência significa incerto ou eventual, ou seja, essa teoria defende que é preciso moldar-se ao que está acontecendo em determinado ambiente, com determinado grupo de pessoas ou outros diversos fatores e, a partir da evidência, tomar decisões.

A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configurações de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas (CHIAVENATO, 2003, p. 501).

Essa teoria se mostra como a mais flexível, pois trabalha com bases a partir da concretividade, do que de fato acontece. Caso não haja fato, não há ação com maior possibilidade de sucesso.

#### Perspectivas atuais da administração

As rápidas colocações das mudanças gradativas da Teoria Geral da Administração fazem com que percebamos que cada teoria surge para sanar algum problema mais relevante em cada época. Nesse sentido, todas elas foram bem-sucedidas ao exibirem soluções específicas de cada problema. E, assim, Chiavenato (2007) informa que, na conjuntura atual, pode-se afirmar que todas as teorias são aplicáveis, e o administrador precisa conhecer bem essas teorias, a fim de ter à sua disposição opções interessantes para cada circunstância. Na situação atual, a Teoria Geral da Administração estuda seis variáveis básicas das organizações, que são tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade, as quais visam a interação e a interdependência entre elas. Segundo Chiavenato (2004),

a administração tem uma grande complexidade, tornando-se assim uma ciência desigual das outras ciências. A administração é a chave para o sucesso da organização. O administrador deve estar sempre buscando novas oportunidades de negócios, tendo entusiasmo para apreender novos conhecimentos e adquirir novas habilidades e competências.

### Procedimentos metodológicos

Procurando encontrar quais teorias da administração estão presentes atualmente nas práticas empresariais, definiu-se a realização deste estudo em uma vitivinícola. Assim, desenvolveu-se o presente estudo de caso em etapas distintas, que envolveram levantamentos bibliográficos, entrevista com o administrador da empresa e processamento das informações.

Com relação à natureza do estudo, este artigo é uma pesquisa bibliográfica, pois, conforme Cartoni (2009), é assim classificada porque se procura analisar as contribuições já existentes; também é categorizada como uma pesquisa descritiva, porque analisa e correlaciona fatos, sem a interferência do pesquisador em manipular as variáveis. Já em relação à abordagem, de acordo com Cartoni (2009), a pesquisa é classificada como qualitativa, pois se preocupa em descrever a atividade sem mediações ou métodos estatísticos. A entrevista se deu de maneira não estruturada. A escolha do setor de vinhos deu-se pelo fato de o estado do Rio Grande do Sul concentrar a maior produção nacional, além disso, tem-se o fato de o vinho apresentar propriedades benéficas à saúde humana, quando não consumido em excesso. A coleta das informações deu-se através de entrevista realizada no mês de outubro de 2018.

#### Resultados e discussões

Os dados apresentados, de forma textual e discursiva, emergiram da entrevista realizada com o gestor da empresa. Esses dados serão confrontados com as características das teorias da administração, com o intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho. Ainda, para atingir os objetivos específicos, serão apresentadas, de forma sucinta, informações sobre classificação da empresa, quantidade de tributação inserida no preço do produto, como é o desenvolvimento na gestão de

pessoas, se há o cumprimento das legislações da saúde do trabalhador e informações sobre diretrizes adotadas em um sistema de informação.

Conforme o gestor, ao ser indagado sobre a interação dos níveis organizacionais e da forma que são transmitidas as informações, a produção do vinho é dividida em etapas distintas e realiza-se a divisão do trabalho em subtarefas, trazendo à tona a presença da Teoria da Administração Científica, já que, conforme Alfaya (2007) e Ribeiro (2016), essa divisão do trabalho é característica dessa teoria. Ainda, para que cada fase seja concluída, há a necessidade da interação de informações, e, neste estudo de caso, as informações não possuem uma hierarquia bem definida.

No período de safra, o trabalho é bastante intenso e repetitivo. Para diminuir o esgotamento físico nesse período, é adotada a rotatividade das tarefas. Ao verificar essa preocupação, pode-se afirmar que, nesse período, tem-se a presença da Escola Comportamental, já que se percebe essa necessidade de humanizar os processos, a fim de beneficiar a produtividade, como relata Chiavenato (2003). Porém, como a maioria da mão de obra é terceirizada, a organização não realiza treinamentos para o setor operacional. Seus funcionários próprios já aprenderam na prática os métodos. Caso algum integrante não corresponda aos anseios da vinícola, ou seja, não siga o padrão de obediência, ele é punido, podendo ser solicitado seu afastamento. Essa característica, de acordo com Chiavenato (2004), pertence à Teoria Burocrática, e, segundo Ribeiro (2016), a punição também está presente na Teoria Comportamental.

Já em relação aos métodos de produção e ao alcance dos objetivos, para a empresa é mais importante que o colaborador siga à risca os métodos, pois somente desta forma conseguem alcançar a qualidade no produto. Percebe-se, neste caso, que a eficiência e a eficácia são almejadas e devem andar juntas. Na empresa, o cumprimento da norma garante a excelência no resultado final, o que é característica das Teorias Burocrática, Estruturalista e Neoclássica, já que se busca atingir a qualidade no produto final, com ações sobre o meio (CHIAVENATO, 2003; RI-BEIRO, 2016).

Partindo para o campo voltado à gestão das pessoas, reportou-se que há uma preocupação com o bem-estar psicológico e físico do colaborador, que são identificados na Teoria Comportamental. Para alcançar esses efeitos, é adotada a rotatividade nas tarefas, conforme descrito anteriormente, e são permitidas folgas, quando justificadas, para buscar conhecimento, além de cumprir a legislação e os acordos

com o sindicato. Ainda, ao menos uma vez por ano, é realizada uma confraternização com todos os colaboradores e seus familiares, para manter a motivação dos colaboradores. Oferecer algo além do que a legislação prega, mantendo a preocupação com as pessoas e o ambiente em que elas estão inseridas, é característica da Teoria Estruturalista.

Conforme o gestor, a empresa remunera mais e melhor o colaborador quando ele propõe algo que agregue valor ao produto, ou seja, de maneira meritocrática, sendo identificada, desta forma, a Teoria Burocrática, de acordo com Ribeiro (2016). Porém, nota-se que o setor estratégico imagina que o fator salarial seja um fator motivacional, o que acaba confrontando e divergindo da teoria dos dois fatores de Herzberg da Escola Comportamental. Percebe-se que a cúpula acredita que possui, em sua organização, o "Homo economicus", pois, de acordo com Alfaya (2007, p. 24), "toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais". Essa característica de "Homo economicus" é encontrada na Teoria da Administração Científica. Outros benefícios, como vale transporte e cesta básica, por exemplo, não são oferecidos diretamente, mas o preço destes é incrementado no valor salarial, de acordo com a preferência da maioria dos colaboradores. Nesse aspecto, percebe-se que o setor estratégico busca manter uma qualidade da relação dos colaboradores com a organização, tendo, portanto, a presença da Teoria Comportamental, e, ao mesmo tempo, busca cumprir as normas da legislação e procura oferecer algo além disso, o que acaba caracterizando também a presenca da Teoria Estruturalista.

Pelo motivo de a empresa ser composta por um grupo pequeno de colaboradores, a gerência informou que não é notável a formação de grupos informais, o qual viria ser característica da Teoria das Relações Humanas, segundo Chiavenato (2003). Porém, mesmo não possuindo grupos informais, os grupos existentes se subordinam a um líder, que possui o poder delegado pela administração da vitivinícola. De acordo com Ribeiro (2016), a delegação de autoridade está presente na Teoria das Relações Humanas. Para que haja o avanço nas etapas dos processos, são necessários o empenho e a interação de todos os departamentos (estratégico, tático e operacional). Busca-se atingir tal interação para manter um bom clima organizacional, característica da Teoria Estruturalista (CHIAVENATO, 2004).

A organização deste estudo de caso tem como ramo primário a fabricação de vinhos. É uma empresa que possui apenas sete funcionários trabalhando de maneira direta, mas que, no período de maior necessidade de mão de obra, isto é, na

colheita, acaba terceirizando a maior parte da mão de obra. A empresa deste estudo é do regime tributário optante pelo Simples Nacional. O vinho não é considerado alimento, já que ele é líquido e apresenta álcool na sua composição. Logo, classificado como bebida, recebe tributação considerada alta pelos produtores. Além disso, grande parte da constituição do preco do produto é composta por impostos, que correspondem a aproximadamente 54,73% (GELMINI, 2017). Por consequência disso, uma visão desanimadora para quem produz vinho e tem de aumentar o custo do produto para compensar a taxação tributária pode se tornar recorrente e impactar tanto quem vende quanto quem consome. Além disso, pela região da Campanha estar inserida em uma fronteira, a entrada de vinhos de países adjacentes é inevitável, e eles entram com valor, na maioria das vezes, mais baixo do que o produzido no próprio país, garantindo às produções estrangeiras certa vantagem e não propiciando competitividade ao produto interno. A vitivinícola deste estudo é responsável pela produção da matéria-prima utilizada, mas, da mesma forma, a tributação é alta sobre o produto final. Conforme o gestor da empresa, é notável que não há a aplicação dos recursos recolhidos pelo governo, o que fragiliza o setor.

De acordo com o proprietário da vitivinícola, não houve demora ou atraso por parte dos órgãos públicos em providenciar as licenças e autorizações necessárias para que a empresa iniciasse seu funcionamento. Uma vez que as exigências foram acatadas, o processo de regularização e conformidade com os padrões de segurança e preservação ambiental ocorre em tempo hábil, sem atrasos, dentro do esperado. No entanto, ele ressaltou que, não raro, há má comunicação entre os órgãos avaliativos, que, por hora, quando não entram em consenso, podem prejudicar e tornar o processo de liberação de licenças mais moroso.

De acordo com o gestor, a empresa conta com um livro que relata como cada processo deve ser realizado e como é esperado que o funcionário aja em caso de constatação de irregularidades. Segundo o administrador, o primor ao cumprimento das normas garante a segurança e a eficiência na realização dos processos, o que é, conforme Chiavenato (2003) e Ribeiro (2016), caracterizado na Teoria Burocrática,

As empresas que apresentarem ações e produtos revolucionários têm maior chance de se consagrarem no mercado competitivo. Em relação a isso, a empresa acredita que visar à qualidade ao invés de quantidade garante o cliente e a sua lealdade à empresa, que é característica da Teoria Neoclássica. Ademais, o investimento em produtos novos, o trabalho com matéria-prima diferenciada, a criação e a concretização de vinhos originais trazem um diferencial para a organização.

Apesar de a empresa contar com um sistema de controle de estoque, SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados), ela não possui grande afinidade com os recursos tecnológicos. O software SAP possibilita a integração de todos os departamentos da empresa, desde o RH até a emissão de nota fiscal. Logo, essa ferramenta torna-se relevante para a contemplação da empresa como um todo. A justificativa de não informar constantemente as alterações ocorridas no processo de produção é dada por a vitivinícola não possuir fabricação de grande escala, e o "Excel", ferramenta de fácil acesso e uso, supre suas necessidades. Portanto, podemos afirmar que, na maioria das vezes, há apenas uma visão bidimensional da organização e sua produção, e, quando utilizado seu software de controle, pode-se não possuir dados condizentes com a realidade da empresa, já que seu uso não é uma regra e não é constante.

A visão da empresa baseia-se em ser reconhecida pela produção de vinhos de qualidade, reconhecimento da região da Campanha como potencial produtora de espumantes e demais produtos no Brasil e em tornar-se referência na área do enoturismo no Rio Grande do Sul. Visar a qualidade no produto é característica da Teoria Neoclássica. Já a missão consiste no trabalho correto, visando compromisso social e respeito ao meio ambiente; ética e transparência em todos os relacionamentos; qualidade para fundamento da credibilidade; sustentabilidade para garantia da perpetuação.

#### Conclusões

Não existem organizações iguais. As empresas apresentam muitas diversidades, como, por exemplo, as formas de trabalhar, de produzir, mas, para percorrer o caminho do sucesso, elas necessitam de um ponto em comum: pessoas qualificadas, que saibam como agir em determinadas situações, buscando sempre resultados mais assertivos, com eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2007). Com o surgimento das Teorias Científica e Clássica, notam-se críticas comuns relacionadas ao mecanicismo e ao não tratamento do colaborador como ser humano, mas como um fator de produção, sendo muitas vezes entendido como exploração. Atualmente, não se percebe existir com frequência esse tipo de escola, já que devem ser adotadas medidas como a rotatividade na execução das tarefas, por exemplo, para buscar assegurar a saúde do colaborador, conforme exigências da legislação.

A empresa possui inúmeras peculiaridades, cada uma estando de acordo com uma escola ou teoria. É uma organização na qual existe a divisão do trabalho operacional, a autoridade de responsabilidade, assemelhando-se à Escola Clássica. Já as características de rotatividade na execução de tarefas, folgas, confraternizações, pensamento voltado ao bem-estar do funcionário para aumentar a sua produtividade, por conseguinte, os gestores da organização também fazem acordos pensando nas necessidades dos funcionários, encaixando-se na Teoria Comportamental. Por fim, as demais características se enquadram nas Teorias Neoclássica, Burocrática e Estruturalista, em que a visão da empresa é a busca da qualidade dos produtos, vindo, através do seguimento das normas, para garantirem a segurança dos processos, do ambiente, das pessoas, e o alcance do sucesso através da qualidade. Caso não cumpram com as normas, os funcionários sofrem punições, evidenciando-se a Teoria Comportamental e mostrando a grande rigidez presente na Teoria Burocrática.

No presente estudo, percebeu-se a falta de um sistema com informações bem alinhadas e automatizadas quanto à realização de seus procedimentos, não dando, desta forma, à gerência informações precisas. Observou-se a carência da utilização deste importante meio com o qual se consegue uma qualidade na tomada de decisão, bem como outros benefícios, como o auxílio na eliminação de retrabalho, na eliminação de dados redundantes, na diminuição de custos operacionais, na integração de diferentes departamentos de uma organização, além de manter registros no tempo certo. Ou seja, caso não seja adotado o uso constante, por via de regra, pode-se atrair grandes prejuízos futuros, principalmente devido à falta dessa visibilidade quando realizada uma tomada de decisão.

Percebe-se a busca de um bom clima organizacional, bem como o cumprimento da legislação com relação ao capital humano e ao funcionamento da empresa. Dessa forma, conclui-se que a principal escola identificada é a Estruturalista, por apresentar essa fiel busca na qualidade do resultado, e a teoria que mais se enquadra é a Teoria Estruturalista, já que segue a rigor os métodos, possui preocupação com o ambiente e as pessoas que fazem parte da organização, como também possui recompensas salariais e sociais. A Teoria Estruturalista, conforme Ribeiro (2016), unificou algumas características de outras teorias já existentes, tendo assim uma abordagem múltipla.

# Management in a wine company, na analysis based on ManagementTheories

#### **Abstract**

The management of a rural company is essential for its success. The present case study is of a wine producer located in the municipality of Bagé, RS. The current management was analyzed based on the administration schools, we sought to obtain information on the classification of the company, the amount of taxation present in the product price, the development in people management, if there is compliance with labor laws, and verify the importance given to na information system. The methodology used is bibliographic and descriptive, with a qualitative approach. The study was carried out between July and October 2018. The results are presented in a textual discursive way, and, they show that the predominant School is the Structuralist and the theory that prevails in the companyis the Structuralist Theory. It should be noted that the information system is not given due importance, which can hinder decision-making, price formation and records at the right time.

*Keywords:* management; management theories; human capital.

# La gestión en una empresa vinícola, un análisis basado en las teorías de la gestión

#### Resumen

La gestión de una empresa rural es fundamental para su éxito. El presente estudio de caso es de un productor de vino ubicado en el municipio de Bagé, RS. Se analizó la gestión actual con base en las escuelas de administración, se buscó obtener información sobre la clasificación de la empresa, el monto de la tributación presente en el precio del producto, el desarrollo en la gestión de personas, si se cumple con las leyes laborales, y verificar la importancia que se le da a un sistema de información. La metodología utilizada es bibliográfica y descriptiva, con un enfoque cualitativo. El estudio se realizó entre los meses de julio y octubre de 2018.Los resultados se presentan de manera textual discursiva, y, muestran que la Escuela predominante es la Estructuralista y la teoría que prevalece en la empresa es la Teoría Estructuralista, Nótese que no Se le da la debida importancia al sistema de información, que puede dificultar la toma de decisiones, la formación de precios y el registro oportuno.

Palabras clave: gestión; teorías de gestión; capital humano.

#### Referências

ABRANTES, J. *Teoria Geral da Administração – TGA*: a antropologia empresarial eproblemática ambiental. Rio de Janeiro: Interciência, 2012. 408p. Disponível em: http://unimestre.ideau.com. br/projetos/portal online/?&tid=0&lid=0&pid=24&sid=c34aa5aa823. Acesso em: 23 ago. 2018.

ALFAYA, T. V. *Teoria Geral da Administração*. John Casais, Faculdade de Tecnologia e Ciências — Ensino a Distância, 2007, p. 77. Disponível em: http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf. Acesso em:13 set. 2018.

CARTONI, D. M. Anuário da Produção Acadêmica Docente. v. III, n. 5, Anhanguera, 2009. p. 09-34.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 610p.

CHIAVENATO, I. *Administração*: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

GELMINI, A. B. Aumento do ICMS para as vinícolas deve afetar o preço do vinho. Hartmann Burmeister Advocacia, 2017. Disponível em:http://hartmannburmeister.com.br/tributos/aumento-icms-vinho/. Acesso em: 10 out. 2018.

LINDOTE, I. Vinhos da Campanha gaúcha conquistam público. O Globo, 2016. Disponível em: https:<//oglobo.globo.com/rio/rio-gastronomia/2016/vinhos-da-campanha-gaucha-conquistam-publico-20451003. Acesso em: 09 out. 2018.

LONGO, R. O livro dos negócios. São Paulo: Globo Livros, 2014. 352p.

MELLO, L. M. R. Comunicado técnico 199. Vitivinicultura brasileira: panorama 2016. Embrapa Uva e Vinho, Bento Gonçalves, RS, outubro, 2017, p. 1-7. Disponível em: https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/179393/1/Comunicado-Tecnico-199-versao-2018-06-21.pdf. Acesso em: 09 out. 2018.

MUNIZ, A. J. O.; FARIA, H. A. *Teoria Geral da Administração*: Noções Básicas. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001. 165p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da Administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 166p. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/cfi/0!/4/2@100:0.00. Acesso em: 2 dez. 2020.

SANTANA, D. *Teoria da administração científica*. YouTube, 10 de fevereiro de 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=L9SuKjRCP8A&feature=youtu.be. Acesso em: 21 ago. 2018.