

# Caderno de Pesquisas em Administração

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP

## ARTIGOS

**O homem e o trabalho administrativo**  
Iêda Lúcia Inácio Rosa

**Aprendizagem em organizações:  
uma discussão conceptual baseada em  
Lev Vygotsky**  
Leonardo Castro e Elizabeth Loiola

**A atividade gerencial em uma  
montadora de Minas Gerais**  
Luiz Alex Silva Saraiva e Fernanda Gramiceli

**O impacto da formação de alianças estratégi-  
cas no valor de mercado e  
no desempenho econômico-financeiro  
das empresas**  
Marcelo Cabus Klotzle

**Métodos de avaliação de empresas e o  
Balanço de Determinação**  
Marcelo Monteiro Perez e Rubens Famá

**O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico**  
Leandro Costa da Silva

**Sócrates e o ensino de graduação em Admi-  
nistração de Empresas:  
pela valorização de um posicionamento crítico**  
Amarolinda Zanela Saccol e Luciano Munck

ISSN 1516-7747

4º TRIMESTRE 2003

The logo of the University of São Paulo (USP) is displayed in a stylized, bold, blue font. The letters are interconnected, with the 'U' and 'S' sharing a vertical stroke, and the 'P' having a distinctive shape.



# CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP

**Editora:**

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

**Secretaria editorial e diagramação:**

Fernanda Borba

**Revisora:**

Marlene Petros Angelides

**Textos em inglês:**

Eugênia Deheinzeln e William Krell

**Conselho Editorial:**

Professores Doutores da FEA/USP (em ordem alfabética):

Abraham Sin Oih Yu

Isak Kruglianskas (Coordenador do Programa de Pós-graduação)

Joel Souza Dutra

José Augusto Giesbrecht da Silveira

José Augusto Guagliardi

José de Oliveira Siqueira

Keyler Carvalho Rocha

Martinho I. R. de Almeida (Vice-Cordenador do Programa de Pós-graduação)

**As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores.**

**Todos os direitos reservados ao PPGA-FEA-USP.**

**É permitida a publicação de trechos e artigos, com autorização prévia e identificação da fonte.**

## **Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia**

Caderno de pesquisas em administração/Programa de Pós-graduação em Administração da FEA/USP – Vol. 00, no. 0 (jul./ dez. 1994) - .  
– São Paulo : Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1994 –  
v.

Trimestral.

Publicada semestralmente até 1998.

ISSN 1516-7747

1. Administração – Periódicos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa em Administração.

CDU 658(05)



## **CARTA DA EDITORA**

*Estamos encaminhando a quarta edição de 2003 da revista Caderno de Pesquisas em Administração.*

*Foram selecionados trabalhos classificados nas áreas de Administração Geral, Recursos Humanos, Finanças, Política de Negócios e Ensino.*

*Na área de Administração Geral, Rosa aborda, a partir de uma retrospectiva histórica das teorias administrativas, os principais desafios da Administração no Brasil atualmente. Alguns aspectos destacados nesse estudo referem-se aos programas de modernização tecnológica nas organizações, à necessidade do desenvolvimento de conhecimento e habilidades em face de um mercado de trabalho com nível crescente de competitividade, aos padrões dignamente aceitáveis nas atividades e à ética organizacional. Esse estudo proporciona uma reflexão sobre propostas que contribuam para a evolução do homem em seu ambiente administrativo.*

*A área de Recursos Humanos está representada pelos trabalhos de Saraiva e Gramiceli e de Castro e Loiola.*

*Saraiva e Gramiceli, com base em uma revisão da fundamentação teórica e nos resultados de uma pesquisa qualitativa, tratam da atividade gerencial em uma empresa do setor automobilístico em Minas Gerais. O interesse pelo papel representado pelo gestor e por seus processos decisórios nesse setor de atividade foi gerado pelos crescentes níveis competitivos verificados na indústria automobilística. Algumas dificuldades inerentes ao exercício da atividade gerencial, tais como redefinição do papel do gerente em uma organização contemporânea e adaptação constante em razão da instabilidade no ambiente empresarial, são realçadas nesse estudo, permitindo a compreensão dos principais problemas enfrentados pelos gestores na tomada de decisões.*

*No estudo de Castro e Loiola é focalizado o processo de aprendizagem nas organizações, utilizando-se como referência a obra de Vygotsky. A partir de fundamentação teórica, é feita uma abordagem da aprendizagem como fenômeno coletivo e como fenômeno individual. Por fim, é destacado o papel das teorias de aprendizagem no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.*

*Nesta edição, a área de Finanças se faz presente por meio dos trabalhos de Perez e Famá e de Klotzle.*

*Perez e Famá apresentam as principais metodologias de avaliação de empresas e comparam os seus conceitos e resultados com o Balanço de Determinação. A relevância desse estudo decorre do número intenso de fusões e aquisições, do processo brasileiro de privatizações, das oscilações de preços das ações em bolsas de valores no Brasil e também em outros países, entre outros aspectos subjacentes a uma economia globalizada.*

*Klotzle, em seu artigo sobre o impacto das alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas, salienta que há poucos estudos sobre esse tema no Brasil, apesar de serem constatadas discussões amplas em nível internacional. Para ampliar o conhecimento sobre as implicações das alianças estratégicas, é feita uma análise de 17 estudos, que permitem, em sua maioria, a constatação de melhoria no desempenho ou no valor de mercado em empresas envolvidas em alianças.*

*Na área de Política de Negócios, Silva focaliza a contribuição da ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC) nos processos de gestão de uma organização. Por meio do BSC, tornam-se facilitados o processo de tomada de decisão e a implementação das estratégias, o que permite que os tomadores de decisão se concentrem nos processos críticos que norteiam seus negócios.*

*Finalmente, Saccol e Munck oferecem em seu artigo uma visão crítica da prática do ensino em cursos de graduação em Administração de Empresas. À luz dos ensinamentos do filósofo Sócrates e de suas*

*proposições sobre construção do conhecimento de forma crítica, por meio de seu método maieútico, o ensino de Administração é focalizado no contexto brasileiro. Alguns questionamentos emergem e são oferecidas algumas alternativas de ação, visando à melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração e à maior capacitação dos profissionais formados no curso.*

*Boa leitura a todos!*

**Maria Aparecida Gouvêa**  
**Editora**

---

## SUMÁRIO

### **1. O homem e o trabalho administrativo**

*Man and business management*

*Iêda Lúcia Inácio Rosa ..... 1*

### **2. Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky**

*Learning in organizations: a discussion based on Lev Vygotsky*

*Leonardo Castro e Elizabeth Loiola..... 9*

### **3. A atividade gerencial em uma montadora de Minas Gerais**

*Management in automotive assembly – Minas Gerais*

*Luiz Alex Silva Saraiva e Fernanda Gramiceli ..... 17*

### **4. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas**

*The effect of strategic Alliances on market value and financial performance*

*Marcelo Cabus Klotzle ..... 33*

### **5. Métodos de avaliação de empresas e o Balanço de Determinação**

*Methods for valuating companies and the special balance sheet analysis*

*Marcelo Monteiro Perez e Rubens Famá ..... 47*

### **6. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico**

*The Balanced Scorecard and the strategic procedure*

*Leandro Costa da Silva..... 61*

### **7. Sócrates e o ensino de graduação em Administração de Empresas: pela valorização de um posicionamento crítico**

*Socrates and teaching Business Administration: an appreciation of critical thinking*

*Amarolinda Zaneta Saccol e Luciano Munck..... 75*