

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**

**EDUARDO AQUINO HÜBLER**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE  
EMPRESA CATARINENSE DO SETOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, EM  
AMBIENTE DE MUDANÇA MACROECONÔMICA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA MACEDO, KOERICH S/A.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

**EDUARDO AQUINO HÜBLER**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE  
EMPRESA CATARINENSE DO SETOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, EM  
AMBIENTE DE MUDANÇA MACROECONÔMICA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA MACEDO, KOERICH S/A.**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de  
Pós-Graduação em Administração.**

**Orientador: Prof. Mauricio Fernandes Pereira, Dr**

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

**EDUARDO AQUINO HÜBLER**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE  
EMPRESA CATARINENSE DO SETOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, EM  
AMBIENTE DE MUDANÇA MACROECONÔMICA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA MACEDO, KOERICH S/A.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em **11 de 04 de 2006**.

---

Prof. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores

---

Presidente: Prof. Mauricio Fernandes Pereira, Dr. – Orientador, Universidade Federal de  
Santa Catarina

---

Membro: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr

---

Membro: Prof. Fernando Antonio Ribeiro Serra, Dr

## AGRADECIMENTOS

Na minha visão, o curso de mestrado pode ser definido como um processo de aprendizado que atinge o seu ápice no momento da defesa da dissertação. Defender a dissertação, perante a banca examinadora, constitui-se em um rito de passagem com grande valor simbólico. Para aquele que conseguiu chegar até a banca e defendeu satisfatoriamente a sua dissertação, ou seja, concluiu com êxito o seu processo, está reservado o direito de, enfim, ser chamado “Mestre”, podendo, inclusive, assinar as iniciais Msc, Mestre em Ciências, ao final de seu nome. Contudo, essa é uma honraria que, apesar de concedida individualmente, só pode ser conquistada se ao longo do seu caminho, do seu processo, o “mestrando” tiver a felicidade de encontrar pessoas que lhe dêem o efetivo suporte para chegar até o objetivo. E é, literalmente, impossível chegar até o final desse processo sem o apoio, incentivo, ajuda e o envolvimento de muitas pessoas. São essas pessoas que pretendo, desde já, enaltecer.

Início por aqueles que, de fato, sem ser piegas, me deram todo apoio desde o começo dessa longa caminhada de quase quatro anos que, em muitos momentos, parecia sem fim. Meu Pai, Jorge Gustavo, e minha Mãe, Vera. Desses eu tenho orgulho!! Nas horas em que eu pensei; “e agora?”, eles foram lá e “seguraram a peteca”, me deram o respaldo necessário e a tranquilidade para concluir meu objetivo. É amigos, a vida ensina... Dedico a eles esse trabalho, de coração, muito obrigado.

Outra pessoa fundamental nesse processo, que tive a sorte de conhecer e trabalhar junto, e que merece uma referência especial, é o professor Carlos Mussi. Tenho total segurança para afirmar que, a partir do momento em que comecei a trabalhar no seu núcleo – por obra de outra pessoa importantíssima nessa história toda, a Jociane, – aí sim, o mestrado começou, mesmo antes de eu entrar como aluno regular. Era leitura, mais leitura, trabalho, mais trabalho, enfim, hipóteses, artigos, estágio docência, pressão, mais pressão... mas esse é o jogo! Seu padrão de exigência, com certeza, elevou o nível de todos aqueles que tiveram o prazer da sua convivência. Agradeço sua amizade e confiança.

Agradeço, também, ao professor Antonio Alves F<sup>o</sup>, grande mestre, que me permitiu usufruir de seus conhecimentos ao longo da disciplina que ministrou sobre cultura organizacional e onde conheci duas grandes figuras nesse processo todo, Tatiana Ribeiro e Juliano Lissoni. Nós três – Eduardo, Tatiana e Juliano – acabamos entrando juntos como alunos regulares do mestrado e utilizamos a base teórica disponibilizada pelo professor Alves, em nossas dissertações. Grande professor e um exemplo de postura e serenidade.

Agradeço ao professor Mauricio Fernandes Pereira, colega dos tempos de graduação, e meu orientador no mestrado, grande pessoa. Não se omitiu em abraçar a causa dos alunos orientados pelos professores Mussi e Alves, que estavam em processo de aposentadoria, aceitando-nos, todos, no seu núcleo, o NEEO. Foi um desafio para todos e, com certeza, se chegamos ao final com êxito, muito se deve a sua paciência e habilidade em lidar com tantas personalidades diferentes.

Agradeço ao professor Luis Moretto Neto, pessoa de coração enorme, membro de minha banca de qualificação, que sempre se colocou a disposição para ajudar no que fosse necessário e que fez importantes considerações para a execução desse trabalho. Suas sugestões sempre criteriosas, pontuais e apoiadas por um rico embasamento teórico, foram fundamentais para a elaboração do documento final.

Agradeço por usufruir da amizade e convivência de alguns “elementos” sensacionais que cruzaram o meu caminho, são eles: Elisangela, Márcio, Gordo, Sâmara, Mauricio, Jociane, Larissa, Carol, Álvaro “Bob”, Letícia, Beatrice, Beatriz, Fernando, Leonardo, Claudia, Gustavo, Esperidião e Áurea. Esses foram os companheiros de caminhada, amigos para toda a vida, com certeza. Desejo toda a sorte do mundo para vocês e, sempre que precisarem, podem contar comigo.

Agradeço, também, a toda a turma do NEEO: a Jaqueline, a Fabiana, a Mariluce, a Janaina, o André, a Paola, o Deivid.

Agradeço as professoras Eloise e Rosemari e ao professor Hans, do Observatório da Realidade Organizacional, e ao professor Fernando Seabra, do curso de Economia, que em diversos momentos disponibilizaram livros, artigos, além de dicas que ajudaram na definição da base teórica utilizada no trabalho.

Agradeço ao pessoal da Macedo Agroindustrial que, mesmo frente a uma situação conturbada, em decorrência da gripe aviária, não pouparam esforços, simpatia e atenção, de forma que me permitisse concluir o presente estudo. Especiais agradecimentos a Cida, Fabiana, Jóster, Jorge, Rogério, Fabrizia, Yara, Ana Winckler, Alexandre e, em especial, a boa amiga Clarice.

Não poderia esquecer do pessoal do CPGA, ao Ivo, a Grazi e aos estagiários da biblioteca setorial, bem como a CAPES que me proporcionou o suporte financeiro na forma de Bolsa de Estudos.

Enfim, por todo esse contexto que tive oportunidade de viver, agradeço a DEUS!!

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus pais, Jorge e Vera, que não mediram esforços para eu chegar até esse momento.

"Acredito em ciclos associados a metas".

Antonio Maciel Neto.

## RESUMO

HÜBLER, Eduardo Aquino. **Análise das dimensões estruturais do processo estratégico de empresa catarinense do setor industrial de alimentos, em ambiente de mudança macroeconômica**: estudo de caso da empresa Macedo, Koerich S/A. 2006. 140 F. dissertação... (Mestrado em Administração) – Curso de pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

Orientador: Mauricio Fernandes Pereira, Dr

Defesa: 11/04/2006

O presente estudo analisa o processo estratégico empresarial. Nesse intuito, abordou-se a linha de pensamento da configuração, baseada em Miles e Snow (1978), Miller e Whitney (1999) e Mintzberg (2000), estabelecendo que, para a adequada adaptação frente a dado contexto ambiental, determinadas dimensões, aqui denominadas *dimensões estruturais do processo estratégico*, tendem a assumir características específicas, que guardem coerência entre si, de forma a gerar um todo sinérgico, resultando em vantagens competitivas. Na linha de pensamento da configuração, as características apresentadas pelas dimensões estruturais, que no presente estudo compreendeu as dimensões de liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional, convergem para limitadas tipologias predominantes. de forma a identificar essas tipologias, foi utilizado, para análise da dimensão liderança, o modelo de Schrivastava e Nachman (1989), para a dimensão cultura organizacional, fez-se uso do modelo de Schein (2001) em conjunto com Fleury (1996), por fim, a dimensão de estrutura organizacional foi discutida fazendo uso do modelo de Mintzberg (2003). Dessa forma, realizou-se um estudo predominantemente qualitativo, do tipo estudo de caso, de cunho descritivo, e utilizando como técnicas para coleta dos dados primários entrevistas pessoais semi-estruturadas e a observação não-participante, junto a Empresa Macedo, Koerich S/A, atuante no setor agroindustrial de frangos brasileiro, com sua delimitação temporal compreendendo o período 1998 a 2005, correspondendo ao segundo mandato Fernando Henrique Cardoso e o governo Luis Inácio Lula da Silva, ambos na presidência da República. O período delimitado foi caracterizado por meio de indicadores econômicos que evidenciaram quadro de recessão interna, aliada a expansão da atividade exportadora, em decorrência, sobretudo, da política de austeridade econômica, adotada ao longo do período estabelecido, garantida pelas ferramentas sistema de metas de inflação, lei de responsabilidade fiscal e flutuação cambial. Frente a esse contexto, as análises das dimensões estruturais do processo

estratégico da Macedo, Koerich S/A, indicaram que a liderança caracterizou-se como do tipo burocrática, com a cultura organizacional sendo reforçadora quanto à maximização dos lucros e, por fim, a tipologia adotada, quanto à estrutura organizacional, foi a burocracia mecanizada. Os dados empíricos coletados evidenciam a ocorrência de sinergia entre as dimensões analisadas, resultando em vantagens competitivas como clareza de direção, facilidade de colaboração, sólido comprometimento, desenvolvimento de competências essenciais, adaptação superior de mercado e dificuldade de imitação. Ao final, são feitas sugestões para novas pesquisas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia empresarial. Configuração. Dimensões estruturais. Ambiente macroeconômico. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The present study analyzes the strategic business process. In this sense, a configurational perspective is adopted, drawing on Miles and Snow (1978), Miller and Whitney (1999) and Mintzberg (2000). It is established here that in order to obtain an adequate adaptation within a given environmental context, certain dimensions – namely *structural dimensions of the strategic process* – tend to assume specific CHARACTERISTICS, which are coherent among themselves, in order to generate a synergetic whole, resulting in competitive advantages. From a configurational perspective, the characteristics presented by the structural dimensions, which in the present study consist of leadership dimensions, organizational culture and organizational structure, converge into limited predominant typologies. In order to identify these typologies, the model by Schrivastava and Nachman (1989) was used to analyze the leadership dimension, the model by Schein (2001) along with the one proposed by Fleury (1996) were adopted for the analysis of organizational culture, and finally the model by Mintzberg (2003) was used to discuss the organizational structure dimension. Thus a predominantly qualitative case study with a descriptive nature was carried out. Moreover, semi-structured personal interviews and non-participative observations were used for the primary data collection, which was carried out at Macedo, Koerich S/A, a company in the Brazilian poultry agroindustrial sector, during the period from 1998 to 2005. This period corresponds to Fernando Henrique Cardoso's second term of office and Luiz Inácio Lula da Silva's government, and the choice of such period was made by means of economic indexes adopted during the period, which displayed a picture of internal recession, allied to the expansion of the exporting activity, as a result, above all, of the economic austerity policy adopted during the period established herein, guaranteed by the system tools for inflation goals, the law tax responsibility and the exchange floating. In this context, the analyses of the strategic process of Macedo, Koerich S/A indicated that the leadership involved is of a bureaucratic type with the organizational culture being reinforced in terms of the maximization of profits, and the typology adopted in terms of organizational structure is that of a mechanized bureaucracy type. The empirical data collected showed that the occurrence of synergy between the dimensions investigated resulted in competitive advantages such as clear management, facility to collaborate, solid compromise, development of vital competencies, market suitability and imitation difficulties. Finally, some suggestions for further research are offered.

**KEYWORDS:** business strategy, configuration, structural dimensions, macroeconomic environment and competitive advantage

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Referencial Teórico das Dimensões Estruturais do Processo Estratégico.....	21
FIGURA 02: Os conjuntos de elementos organizacionais que caracterizam uma configuração .....	25
FIGURA 03: O Modelo do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow.....	26
FIGURA 04: A Configuração Pioneira .....	29
FIGURA 05: A Configuração Vendedora .....	30
FIGURA 06: A Configuração Artesã .....	31
FIGURA 07: Checklist para diagnóstico configuracional de Miles e Snow.....	34
FIGURA 08 – Auditando a Configuração.....	37
FIGURA 09: Cronologia de Imagens da Elite Empresarial .....	39
FIGURA 10: Modelo de Análise das Características da Liderança Estratégica .....	42
FIGURA 11: Cultura Organizacional: Duas Visões.....	46
FIGURA 12: O Que a Cultura Engloba?.....	48
FIGURA 13: Níveis da Cultura .....	50
FIGURA 14: Elementos e Parâmetros de design da estrutura organizacional .....	56
FIGURA 15: Ranking das maiores empresas catarinenses da indústria de alimentos, atuantes no setor de carne de frango.....	62
FIGURA 16: Especialização das agroindústrias produtoras de carne de frango, quanto à matéria-prima utilizada nas linhas de produtos. ....	62
FIGURA 17 – Política da Qualidade, Visão, Missão e o Código de Ética da Macedo, referentes a 2005.....	102
FIGURA 18: Entendendo o Código de Ética da Macedo.....	103
FIGURA 19 – Organograma da Macedo, Koerich S/A, até Julho de 2005. ....	111
FIGURA 20 – Organograma da Macedo, Koerich S/A, após julho de 2005. ....	112

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Taxas médias de crescimento (%) .....	66
TABELA 02: Taxa de juros reais nos principais países do mundo.....	69
TABELA 03: Indicadores econômicos brasileiros no período 1998 a 2005.....	71
TABELA 04: Desempenho do setor agroindustrial brasileiro de carne de frango (1998/2005) .....	79
TABELA 05: Desempenho do setor agroindustrial de frangos em Santa Catarina (1998/2005). .....	81
TABELA 06: Ranking das maiores empresas catarinenses por abate de frangos (2004).....	82
TABELA 07: Participação Acionária e Patrimônio Líquido da Macedo, Koerich S/A – em 31/12/2006.....	83
TABELA 08: Composição Acionária da Macedo Agroindustrial (Janeiro/2006 .....	85
TABELA 09: Participação dos mercados interno e externo no desempenho da Macedo, Koerich S/A. ....	86
TABELA 10: Evolução dos indicadores de porte, escala e desempenho da Macedo, Koerich S/A, no período 1995/2005.....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO .....	14
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 O PROCESSO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DE CONFIGURAÇÕES .....	21
2.1.1 Compreendendo Os Elementos Que Caracterizam Uma Particular Configuração .....	24
2.1.2 A Configuração Como Fonte de Vantagem Competitiva.....	32
2.1.2.1 Critérios Para Avaliação de Configurações.....	33
2.2 AS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE LIDERANÇA, DE CULTURA ORGANIZACIONAL, DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE HISTÓRICO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS .....	38
2.2.1 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Liderança .....	38
2.2.2 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Cultura Organizacional.....	45
2.2.3 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Estrutura Organizacional .....	51
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO .....	59
3.2 SELEÇÃO DO ELEMENTO DE PESQUISA .....	61
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	63
<b>4 ANÁLISE MACROECONÔMICA SETORIAL .....</b>	<b>65</b>
4.1 O PERÍODO MACROECONÔMICO BRASILEIRO DE 1998 A 2005 .....	65
4.2 O SETOR AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO.....	76
4.3 O SETOR AGROINDUSTRIAL DE CARNE DE FRANGO EM SANTA CATARINA	80
4.4 A MACEDO, KOERICH S/A no contexto econômico.....	83
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>91</b>
5.1 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇA NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005.....	91
5.2 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005 .....	100

5.3 A DIMENSÃO ESTRUTURAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005 .....	109
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>120</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	120
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	124
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De forma ampla, a estratégia visa prover as organizações de vantagem competitiva que se sustente ao longo do tempo e que, por conseguinte, as diferenciem da concorrência em seus setores industriais (GHEMAWAT, 2000). Compreender as possíveis fontes de vantagem competitiva decorrentes de um processo estratégico consiste em uma tarefa complexa por envolver perspectivas, em tese, antagônicas sobre três dimensões que caracterizam o estudo e a prática da estratégia, especificamente, quanto ao seu conceito, a linha de pensamento que a origina e a sua implementação (MINTZBERG, 2000; WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 2004). Contudo, a vantagem competitiva pode resultar não do antagonismo existente entre as linhas de pensamento estratégico, mas da complementaridade entre elas (MINTZBERG, 2000; VOLBERDA, 2004).

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Em particular, ilustrando as diferentes perspectivas, ou escolas de pensamento (MINTZBERG, 2000), acerca do processo estratégico, são apresentadas considerações de Porter e de Hammel e Prahalad, autores estes selecionados considerando-se as escolas de síntese de Volberda (2004), que os estabelecem como referências, nas escolas, das “fronteiras organizacionais” e das “competências dinâmicas”, respectivamente.

Porter (1985, 1989, 1996), fundamentado na teoria da empresa baseada em atividades, estabelece que a estratégia consiste em escolher um determinado conjunto de atividades, internamente coerentes, que posicione uma dada empresa de forma distintiva em relação à concorrência.

Na visão porteriana, a estratégia competitiva a ser adotada decorre de uma correta análise da atratividade industrial. A atratividade de uma indústria, ou de um setor industrial, é resultante da taxa de crescimento da indústria e da posição relativa da empresa na indústria.

Dessa forma, a linha de pensamento estratégico que caracteriza a visão de Porter sobre estratégia é denominada por Mintzberg (2000) de “escola do posicionamento”. A escola do posicionamento é inserida em um grupo que Mintzberg (2000, p.14) classifica de escolas prescritivas, “mais preocupadas em como as estratégias devem ser” e “[...] com a prescrição do comportamento estratégico ideal”.

A escola do posicionamento de Porter (1985) apresenta como ferramentas para análise das dimensões que caracterizam a atratividade de uma dada indústria, com vistas à adequada implementação do processo estratégico em questão, as “cinco forças competitivas”, enfatizando as variáveis que incidem sobre a taxa de crescimento da indústria, e as “estratégias genéricas”, que estabelecem o posicionamento dentro do setor industrial abordado, consistindo na liderança em custos ou na diferenciação variando quanto ao escopo de mercado, amplo ou restrito, da estratégia genérica estabelecida.

Como forma de operacionalizar a estratégia genérica definida, Porter (1989) apresenta o conceito da “cadeia de valor”. A cadeia de valor consiste no delineamento das atividades executadas por uma empresa em acordo com o posicionamento estabelecido pela estratégia genérica definida, com o objetivo de criar sinergia e comprometimento entre as atividades envolvidas no processo de entrega de valor ao cliente. Dessa forma, os *tradeoffs* existentes entre as atividades desenvolvidas e o posicionamento estabelecido seriam as possíveis fontes de vantagens competitivas.

Por outro lado, Hammel e Prahalad (2002) consideram que a visão da estratégia como defesa de uma posição estabelecida se refere a um jogo (o mercado) que está claramente estabelecido, porém, para os autores, a estratégia consiste não apenas em defender o mercado existente, mas também, em criar o mercado de amanhã, aquele que ainda não está completamente delineado, e que para isso é necessário reunir os recursos para esse desafio. Assim, para Hammel e Prahalad (2002, p.27) estratégia é “a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos”.

Segundo os autores, o foco no mercado de amanhã é inviabilizado pelo sucesso de hoje que acaba por cegar os gestores quanto às novas oportunidades que se apresentam. Dessa forma, as empresas deveriam “desaprender” o passado para “aprender” novas técnicas e habilidades, visando à construção dos setores do amanhã, as chamadas “competências essenciais”.

A visão de Hammel e Prahalad (2002), fundamentada na teoria da empresa baseada em recursos, é característica, segundo Mintzberg (2000), da linha de pensamento estratégico denominada “escola do aprendizado”. A escola do aprendizado é inserida em um grupo que o autor classifica como escolas descritivas, preocupadas em descrever aspectos específicos do processo de formulação de estratégias.

Como ferramenta para implementação do processo estratégico sob essa ótica, Hammel e Prahalad (2002) apresentam o conceito de “arquitetura estratégica” onde se faz necessário uma leitura das oportunidades emergentes em decorrência das macrotendências ambientais,

ou discontinuidades, analisar quais competências essenciais se fazem necessárias para consecução dessas oportunidades e delinear a adequada alavancagem de tais competências, ou recursos, necessárias para a exploração dessas oportunidades que se apresentam.

Assim, com base nas diferentes perspectivas que cercam o campo, Mintzberg (2000), define estratégia de cinco formas: um padrão de comportamento, um posicionamento de mercado assumido, uma perspectiva, um plano de ação e, por último, um truque ou engodo.

Visando uma alternativa de síntese para o estudo e prática em estratégia, Mintzberg (2000) apresenta uma proposição no sentido de integrar as diferentes linhas de pensamento. Quando classifica as dez escolas de pensamento correntes em três grandes agrupamentos – as escolas prescritivas, as escolas descritivas e a escola da configuração – o autor considera que a escola da configuração possui a capacidade de abordar as diferentes perspectivas sobre estratégia, de forma harmoniosa e complementar, em diferentes fases de uma organização.

Diferentemente de Mintzberg (2000), Volberda (2004) propõe não uma integração das linhas de pensamento estratégico em uma única escola, mas sim, estabelecer as áreas de abrangência dessas linhas com base nos três componentes dos estudos em estratégia: os problemas referentes ao campo da estratégia, as disciplinas básicas de abordagem e os instrumentos para solução desses problemas. A partir dessa abordagem, três “escolas de síntese” se estabeleceriam: a escola das “fronteiras organizacionais”, a escola das “competências dinâmicas” e a escola das “configurações”. Para o autor, as vantagens decorrentes do estabelecimento das escolas de síntese consistiriam na possibilidade de continuidade, aprofundamento e direcionamento dos conhecimentos nessas três áreas temáticas que, em verdade, podem ser consideradas complementares entre si ao invés de antagônicas. Para o autor, essa abordagem de síntese teria a capacidade de, inclusive, apresentar novas resultantes de vantagens competitivas.

Em sua essência, a escola das configurações apresenta a perspectiva de que diferentes fatores, ou variáveis, que caracterizam tipologias próprias de comportamento, são responsáveis por um melhor, ou pior, nível de adaptação a um dado contexto ambiental. O adequado alinhamento dessas variáveis seria determinante para o sucesso de um dado processo estratégico.

Miles e Snow (1978), que são apresentados como precursores da escola da configuração (apud MINTZBERG, 2000; VOLBERDA, 2004), consideram que a adequada adaptação ao ambiente (o setor industrial) passa por decisões dos gestores quanto às dimensões que são consideradas restritivas de um dado processo estratégico. Essa perspectiva se baseia na abordagem da escolha estratégica, *estrategic-choise approach*, que considera os gestores

como a interface entre as empresas e o seu ambiente e que estes tem a capacidade de moldar seu ambiente através de escolhas realizadas ao longo de um ciclo adaptativo, *adaptive cycle*, que é caracterizado pela ocorrência concomitante e inter-relacionada de três grandes problemas adaptativos: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo. Cada um desses problemas diz respeito a um grupo específico de dimensões restritivas, na concepção dos autores, quanto ao processo estratégico. O problema empreendedor a ser solucionado se refere à relação de domínio produto-mercado que a empresa pretende adotar. O problema de engenharia se refere a decisões quanto a aspectos tecnológicos que serão estabelecidos no tocante à produção e distribuição dos produtos e serviços definidos no problema empreendedor. Por fim, o problema administrativo se refere a decisões a serem tomadas quanto à estrutura organizacional e aos processos internos, que sejam compatíveis com os dois problemas anteriores. O problema administrativo é considerado pelos autores como o mais complexo por envolver tanto um aspecto de racionalização e rotinização da estrutura e dos processos, *lagging aspect*, quanto permitir uma certa flexibilidade desses elementos, *leading aspect*, que permita reconhecer áreas para futuras inovações. Para Miles e Snow (1978) a identificação desse conjunto de decisões tomadas pelos gestores resulta em perfis, ou tipologias, de comportamento estratégico para adaptação a um dado contexto ambiental.

De forma genérica, o modelo de Miles e Snow (1978) aborda questões sobre determinadas dimensões que são consideradas pelos autores como restritivas do processo estratégico que são, mais especificamente, o papel da liderança e a influência da cultura organizacional estabelecida, a estrutura organizacional que seguiu-se a estratégia definida e aos processos internos das rotinas estabelecidas. O adequado alinhamento dessas dimensões por parte das empresas resulta em ganhos sinérgicos que proporcionam desempenhos superiores dentro de seus respectivos setores industriais.

Nessa linha, Miller e Whitney (1999) consideram que o adequado alinhamento de certos elementos organizacionais, em torno de uma visão ou propósito, podem resultar em determinadas configurações específicas. Esses elementos organizacionais são reunidos em dois grupos denominados “essência” e “sistema de suporte”. O grupo de essência consiste na missão, os meios para atingir essa missão e o segmento de mercado estabelecido. O grupo dos sistemas de suporte é constituído pela cultura organizacional, a estrutura da empresa, os sistemas de informações e os processos internos da organização. A coerência no alinhamento desses diversos elementos organizacionais que caracterizam configurações específicas podem, segundo Miller e Whitney (1999), resultar em diferentes fontes de vantagens competitivas.

Assim, de forma a abordar as perspectivas de Miles e Snow (1978) e de Miller e Whitney (1999), conjuntamente, sobre a linha de pensamento estratégico da configuração, o estudo englobou as variáveis abordadas pelos autores em torno de uma definição genérica proposta que consiste nas *dimensões estruturais* do processo estratégico.

Em síntese, foi realizado aqui um estudo baseado na escola das configurações visando compreender o comportamento estratégico das organizações para adaptação em ambientes dinâmicos e obterem, ainda, desempenhos acima da média em seus respectivos setores industriais.

Para tanto, foi realizado o estudo de caso da empresa Macedo, Koerich S/A, que atua, segundo classificação do IBGE, na indústria de alimentos, mais especificamente no setor agroindustrial de frangos. A definição do elemento de pesquisa foi baseada no anuário “Grandes e Líderes: 500 Maiores do Sul” da Revista Amanhã, de julho de 2005, abordando dados de 2004. Quanto ao período analisado, foi realizada uma análise longitudinal, compreendendo o intervalo de 1998 a 2005 que caracterizou o segundo mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso e parte do mandato de Luis Inácio Lula da Silva, frente à Presidência da República.

Dessa forma, o estudo proposto objetivou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Que características foram atribuídas às dimensões estruturais do processo estratégico, especificamente, de liderança, de estrutura organizacional, de cultura organizacional e de histórico de decisões estratégicas, na empresa Macedo, Koerich S/A, no setor agroindustrial de alimentos, em Santa Catarina, considerado o período de mudanças macroeconômicas de 1998 a 2005?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo geral

Segundo Richardson (1989), é nessa etapa que responde-se à pergunta para que sejam pontuados os objetivos geral e específicos a serem analisados durante a investigação. Dessa forma, o objetivo geral do estudo consistiu em: Analisar as características atribuídas às dimensões estruturais do processo estratégico, especificamente, de liderança, de estrutura organizacional, de cultura organizacional, de histórico de decisões estratégicas, na empresa Macedo, Koerich S/A, no setor agroindustrial de alimentos, em Santa Catarina, considerado o período de mudanças macroeconômicas de 1998 a 2005, observado o 2º semestre de 2005.

### 1.2.2 Objetivos específicos

No intuito de responder ao objetivo geral estabelecido, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Resgatar os momentos brasileiros de mudanças macroeconômicas no intervalo de tempo estabelecido de 1998 a 2005, abordando a dinâmica dos indicadores econômicos de desempenho da indústria brasileira de alimentos.
- Caracterizar as tipologias predominantes das dimensões estruturais do processo estratégico de liderança, de estrutura organizacional, e de cultura organizacional.
- Analisar as decisões estratégicas adotadas nos momentos macroeconômicos definidos.
- Avaliar os resultados alcançados através das adaptações às dimensões estruturais do processo estratégico nos momentos caracterizados de mudanças macroeconômicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Castro (1977) considera que três critérios devem ser atendidos pelo estudo proposto para que se justifique a sua realização de forma bem sucedida. Esses critérios são, especificamente, a importância da temática abordada, a sua originalidade, e a viabilidade para realização do estudo.

Para Castro (1977, p.56) “[...] um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”. Dessa forma, a temática do estudo foi relevante por abordar, tanto de forma teórica quanto empírica, a elaboração e implementação de estratégias por parte das empresas para adequação a um dado contexto ambiental aonde os padrões de relacionamento com a sociedade, bem como, os níveis de competição setoriais, transformam-se dramaticamente.

Quanto à originalidade do tema, Castro (1977, p.57) considera que “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”. Assim, o estudo realizado é original pela possibilidade de aplicação de um referencial teórico baseado na escola das configurações validando seus conceitos e tipologias em uma empresa da agroindústria de alimentos catarinense apresentando, dessa forma, uma abordagem aos estudos em estratégia complementar as abordagens baseadas em atividades ou recursos da empresa.

Por fim, quanto à viabilidade do estudo, Castro (1977) diz que esse é o mais tangível dos três critérios a serem respeitados. A viabilidade do estudo foi garantida pela capacidade

técnica do autor e da sua respectiva orientação, a concordância da empresa eleita como objeto de estudo, a disponibilidade de tempo para sua execução e ao apoio tecnológico e estrutural disponibilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa, são apresentadas as bases teóricas que dão sustentação ao estudo realizado quanto à formulação e implementação do processo estratégico através de configurações. Para tanto, são apresentados, primeiramente, os pressupostos conceituais do pensamento configuracional e, em seguida, são apresentados dois modelos de formulação e implementação estratégica e as variáveis que os caracterizam, bem como as vantagens competitivas decorrentes do adequado alinhamento dessas variáveis. Os modelos apresentados consistem no modelo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) e no modelo dos conjuntos de elementos organizacionais de Miller e Whitney (1999). Com base nesses dois modelos, o estudo realizado fez uso de três variáveis comuns a ambos os modelos e, em um esforço de síntese, referiu-se a elas como *dimensões estruturais do processo estratégico*, sendo essas: as dimensões de liderança, cultura organizacional e de estrutura organizacional. Essas dimensões foram estudadas sobre o enfoque de modelos conceituais que permitiram, assim, classificar cada uma dessas dimensões em tipologias empíricas específicas (FIGURA 01). Dessa forma, a dimensão de liderança foi analisada sob as premissas do modelo de Shrivastava e Nachman (1989), a dimensão de cultura organizacional foi abordada sob a perspectiva de Schein (2001) e Fleury (1996) e, por fim, a dimensão de estrutura organizacional foi analisada sobre a perspectiva de Mintzberg (2003).

<b>Dimensões Estruturais do Processo Estratégico</b>	<b>Autor (es) base</b>	<b>Concepção base</b>
Liderança	Shrivastava e Nachman	Empreendedora; Burocrática; Política; Profissional.
Estrutura Organizacional	Mintzberg	Estrutura Simples; Burocracia Mecanizada; Burocracia Profissional; Forma Divisionada; Adhocracia.
Cultura Organizacional	Schein e Fleury	Reforçadora/Não Reforçadora

FIGURA 01: Referencial Teórico das Dimensões Estruturais do Processo Estratégico

Fonte: Própria

### 2.1 O PROCESSO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DE CONFIGURAÇÕES

De forma genérica, segundo Mintzberg *et al* (2000) e Volberda (2004), a escola da configuração se baseia na análise das contingências que incidem ao longo de um dado período

do ciclo de vida de uma organização e de que forma os diferentes elementos organizacionais, ou dimensões restritivas (MILES e SNOW, 1978), se configuram visando uma melhor *performance* frente a esse contexto. Os autores tidos como expoentes dessa escola são Miles e Snow (1978), Mintzberg, Volberda e Miller, dentre outros. As disciplinas que dão suporte a essa escola são aquelas derivadas da teoria das contingências e das ciências sociais e naturais, bem como, a história. Quando Mintzberg *et al* (2000) fazem uso da metáfora do “safári” para abordar as diferentes perspectivas acerca do pensamento estratégico, os autores consideram que o “animal” metafórico que melhor definiria essa escola seria o “camaleão”. Essa metáfora se justifica devido a capacidade mimética do camaleão, que proporciona uma oportuna adaptação do animal em relação ao ambiente garantindo, assim, sua sobrevivência frente às intempéries que se apresentam.

As premissas que caracterizam a escola da configuração abarcam todas aquelas que dão forma às demais linhas de pensamento estratégico correntes, contudo, cada uma em um período determinado de tempo e a um contexto claramente definido.

Para Mintzberg *et al*, (2000, p. 224) as premissas da escola da configuração consistem em:

- a) Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
- b) Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
- c) Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.
- d) Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.
- e) Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.
- f) As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um há seu tempo e adequado à sua situação.

As considerações de Mintzberg *et al* (2000) apresentam uma dualidade inerente à escola de pensamento estratégico da configuração no que diz respeito à estabilidade e transformação, com esse processo de mudança se dando de forma sucessiva e contínua, caracterizando, assim, essa linha de pensamento com uma natureza essencialmente cíclica, alternando períodos de estabilidade com outros de transformação. Isso se dá, por um lado, quando uma dada configuração dos elementos organizacionais ora estabelecida é responsável por um período de estabilidade da organização por ter se adaptado de forma positiva frente às demandas de um contexto ambiental específico. Por outro lado, o processo de formulação e implementação de estratégias, dentro dessa linha de pensamento, consiste na transformação para uma nova configuração dos elementos organizacionais quando o contexto ambiental se altera ou quando a configuração então estabelecida torna-se inoportuna frente a esse contexto. Para os autores, o processo de transformação não se dá de uma configuração para outra, mas sim, a partir de uma mesma configuração que apresenta-se frágil ou excessiva levando, dessa forma, a organização a um processo de mudança visando uma adaptação que devolva sua eficácia frente ao contexto ambiental que lhe é apresentado. Volberda (2004) corrobora essa perspectiva ao abordar os processos que levam uma configuração a se estabelecer, bem como, a transformação de uma configuração para outra, pela ótica de duas perspectivas sobre esse processo, sendo uma considerada estática e a outra dinâmica.

Segundo Volberda (2004, P.39):

Em uma perspectiva estática, o conceito de configuração deriva da idéia de que as organizações operam com uma quantidade limitada de configurações estruturais, estratégicas e ambientais (consistência interna e externa) [...], as configurações são elementos mútuos fortemente dependentes, de modo que a importância de cada um possa ser compreendida quando consideramos a configuração como um todo. Em uma perspectiva dinâmica, as configurações possuem *momentum* e inércia. Isso significa que a maior parte das mudanças ocorre dentro de uma configuração em vez de ocorrer entre tais configurações. Há continuidade nos direcionamentos ou evoluções alinhados a metas, estruturas, programas ou expectativas. As organizações possuem inércia por serem enquadradas em arquétipos. Mudanças radicais ou relevantes ocorrerão apenas quando houver problemas importantes a serem enfrentados.

Dessa forma, Miller (1996) sintetiza estabelecendo que, em essência, as configurações são dinâmicas, sem haver uma configuração eterna, transformando-se de tempos em tempos.

Contudo, apesar da importância de compreender a escola da configuração tanto pela visão estática quanto pela dinâmica, para fins do estudo aqui realizado foi considerada, tão somente, a perspectiva estática da configuração aonde se analisou o alinhamento entre os diferentes elementos organizacionais da empresa Macedo, Koerich S/A frente ao contexto ambiental estabelecido no período de tempo compreendido entre 1998 e 2005, sem abordar

aspectos outros que refiram-se ao processo de transformação de uma configuração estabelecida para outra. Dessa forma, procurou-se através do estudo realizado analisar a sinergia decorrente do ajuste entre os elementos organizacionais envolvidos e verificar se, em virtude disso, houve o estabelecimento de um diferencial competitivo consistente para a empresa Macedo, Koerich S/A.

### 2.1.1 Compreendendo Os Elementos Que Caracterizam Uma Particular Configuração

Assim, mais especificamente, de acordo com Miller e Whitney (1999), uma empresa pode copiar a estratégia de outra através, por exemplo, da engenharia reversa, no âmbito tecnológico, e do *benchmark*, quanto a sistemas e processos, contudo, ela não poderá copiar o modo como a estratégia, a tecnologia, os sistemas e rotinas são configurados dentro de uma determinada temática constituindo, assim, um todo sinérgico. Sob a ótica da configuração, é do adequado ajuste entre as partes constitutivas do processo estratégico que reside à gênese da vantagem competitiva de uma organização. Nesse contexto, Miller e Whitney (1999, p.5) conceituam “configurações” como sendo um agregado de elementos organizacionais que juntam forças em torno de um tema unificador como, por exemplo, um serviço diferenciado ou o pioneirismo no desenvolvimento de inovações. Para os autores, dois conjuntos, ou, literalmente, “constelações”, de elementos organizacionais caracterizam uma dada configuração. O primeiro conjunto é denominado “essência”, *core*, que consiste na missão, nos meios para executar a missão, e na definição de um segmento de mercado a ser abordado. O segundo conjunto de elementos é denominado “suporte”, *support*, caracterizado pelos sistemas, processos, e estruturas que dão sustentação ao conjunto da essência, a figura 02 apresenta os elementos organizacionais que constituem os dois conjuntos e que delineiam uma determinada configuração. Segundo Miller e Whitney (1999), em uma organização bem-configurada, há equilíbrio tanto dentro como entre os dois conjuntos de elementos organizacionais proporcionando, assim, a sinergia necessária para constituir uma empresa diferenciada em termos de eficiência. Dessa forma, para os autores, estabelecer uma adequada configuração envolve dois aspectos: o primeiro, fazer escolhas sobre o que uma empresa fará e como irá fazer, e, segundo, assegurar que essas escolhas reforcem-se mutuamente.

### Conjunto 01 – ESSÊNCIA

- Uma clara *MISSÃO* e um conjunto de prioridades e metas que são compartilhadas por todos os níveis gerenciais.
- Direcionar atenção, atividades e recursos para os *MEIOS* primários para alcançar as metas estabelecidas.
- Um viável segmento de *MERCADO* que valorize os *outputs* gerados.

### Conjunto 02 – SISTEMAS DE SUPORTE

- *Dirigir Atitudes*: Uma *cultura corporativa* que fomente e dissemine entusiasmo em torno da missão da organização, dos meios utilizados para atingi-la e do segmento de mercado a ser atendido.
- *Dirigir Atenção*: Um *sistema de informações* que sinalize as questões mais relevantes para atingir a missão.
- *Dirigir Influência*: Uma *estrutura* que capacite e facilite a colaboração ao longo daquelas tarefas fundamentais a serem executadas.
- *Dirigir Recursos*: *Planejamento estratégico* que identifique, financie e de suporte para as atividades e funções mais importantes.
- *Dirigir Motivação*: Procedimentos de *recrutamento, treinamento e remuneração* que dêem suporte as tarefas e as metas fundamentais.
- *Dirigir Esforços*: *Rotinas e processos* que delineiem e monitorem as atividades-chave.

FIGURA 02: Os conjuntos de elementos organizacionais que caracterizam uma configuração

Fonte: Reproduzido e adaptado de Miller e Whitney (1999).

A figura 02 permite visualizar a capacidade de integração das diferentes perspectivas sobre o processo de geração e implementação de uma estratégia, proporcionada pela escola da configuração, ao abordar a alavancagem e alocação de recursos, bem como, a ênfase dada sobre a importância das atividades envolvidas, para que se concretize a missão da organização. De forma oportuna, torna-se interessante abordar a perspectiva de Porter (1996) defendendo a linha de pensamento estratégico do posicionamento por meio do que o autor chama de “sistema de atividades”. Nesse ínterim, Porter (1996) estabelece que “estratégia” consiste em escolher um determinado conjunto de atividades que sejam compatíveis entre si e que se reforcem mutuamente considerando um dado posicionamento, ou a liderança em custos ou em diferenciação, em seu respectivo setor industrial, ou seja, segundo Porter (1996, p.73) “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. [...] Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e sua sustentabilidade será mínima”.

Assim, de forma análoga à perspectiva de Mintzberg *et al* (2000), Miller (1996) considera que a abordagem da configuração pode ser de grande valia para integração das escolas prescritivas e descritivas de pensamento estratégico visando à compreensão da estratégia como um todo integrado ao invés de abordar, de forma isolada, apenas partes específicas do processo estratégico. Essa prática acaba por dificultar a compreensão acerca de

como uma empresa efetivamente desenvolve e implementa uma dada estratégia. Para o autor, o processo de evolução da concepção da estratégia para a sua adequada implementação consiste em compreender como os diferentes elementos organizacionais se inter-relacionam, cooperam entre si e criam sinergia ao longo do processo.

Sob o enfoque da complementaridade, é perceptível a semelhança entre o modelo dos conjuntos de essência e suporte proposto por Miller e Whitney (1999), na figura 02, e o modelo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), precursores da escola da configuração (FIGURA 03). Enquanto Miles e Snow (1978) agrupam os elementos organizacionais, ou, na visão dos autores, dimensões restritivas do processo estratégico, em três grupos de problemas que caracterizam um *ciclo adaptativo* e que consistem: no problema empreendedor, no problema de engenharia e no problema administrativo, sendo este último composto de dois aspectos, o aspecto contínuo e o aspecto flexível, Miller e Whitney (1999) estabelecem apenas dois grupos, porém, especificando mais detalhadamente os elementos organizacionais que compõe cada um dos grupos permitindo, desse modo, uma melhor visualização da gama de elementos organizacionais intervenientes no processo de configuração. As semelhanças entre os dois modelos são evidenciadas nas abordagens a seguir.

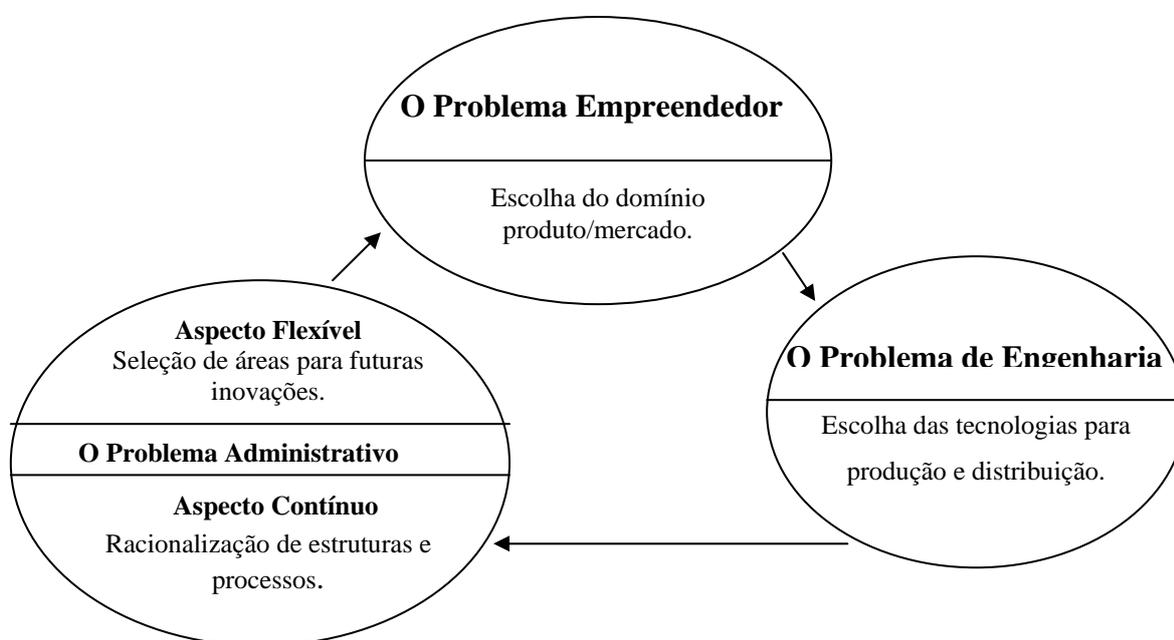


FIGURA 03: O Modelo do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow.

Fonte: Reproduzido e adaptado de Miles e Snow (1978)

Para Miles e Snow (1978), o modelo do ciclo adaptativo apresenta algumas características importantes que consistem em:

- O ciclo adaptativo é uma visão fisiológica do comportamento organizacional, fornecendo os meios para conceituação dos elementos relevantes da adaptação e visualizando o relacionamento entre eles;
- Os três problemas adaptativos – empreendedor, engenharia e administrativo – são intrinsecamente relacionados;
- A adaptação ocorre, em geral, de forma seqüencial através dos três problemas, mas o ciclo pode ser provocado em qualquer uma das três etapas;
- As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a endurecer e tornarem-se aspectos restritivos das escolhas da gerência no próximo ciclo de adaptação.

Para os autores, as empresas têm a possibilidade de adaptar, ou moldar, seu ambiente por meio de um conjunto limitado de alternativas que caracterizam os três problemas identificados no modelo do ciclo adaptativo, dessa forma, as organizações definiriam um segmento de mercado a ser explorado e desenvolveriam um conjunto de produtos e serviços para atender a esse mercado. Essas decisões de domínio produto/mercado serão suportadas por adequadas decisões referentes a estrutura organizacional, processos internos e quanto ao aporte tecnológico da organização. Segundo os autores, como a alta gerência de uma organização é relativamente livre para escolher ao longo de diferentes formas possíveis, quanto às dimensões organizacionais consideradas, a amplitude de relacionamentos entre estratégia e estrutura torna-se potencialmente grande, contudo, à medida que se analisa a competição dentro de um dado setor industrial são observados padrões de comportamentos que levam essas várias formas organizacionais a estabelecerem um determinado número de configurações. Assim, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos para adaptação ao ambiente, com cada uma possuindo um determinado arranjo, ou configuração, de estrutura, processo e tecnologia, que é consistente com a estratégia estabelecida no problema empreendedor. Esses quatro tipos de comportamentos adaptativos identificados foram: os *Prospectors*, os *Defenders*, os *Analizers* e os *Reactors*.

Segundo Miles e Snow (1978), os *Prospectors* são organizações que quase de forma ininterrupta estão à procura de novas oportunidades de mercado, apresentando respostas às tendências que surgem no ambiente. Essas organizações geralmente criam as mudanças e incertezas que seus competidores deverão responder. Devido a sua forte orientação para inovações em produtos e mercados, estes tipos de organizações geralmente não são de todo

eficientes. Já os *Defenders* são organizações que mantêm uma estreita relação de domínio produto/mercado. A alta gerência nesse tipo de empresa é altamente capacitada nas limitadas áreas de operação da firma evitando, dessa forma, buscar novas oportunidades fora das suas áreas de conhecimento. Assim, em decorrência desse foco estreito, estas organizações raramente necessitam fazer grandes ajustes em sua base tecnológica, sua estrutura, ou nos seus métodos de operação. Neste caso, essas empresas devotam especial atenção para incrementar a eficiência das suas operações já estabelecidas. Os *Analizers* são organizações que operam em dois tipos de relação de domínio produto/mercado. Enquanto um é relativamente estável, o outro caracteriza-se por ser mais dinâmico. Em situações estáveis, estas organizações operam de forma rotineira e eficiente através do uso de estruturas e processos formais. Em situações dinâmicas, a alta gerência acompanha seus concorrentes bem de perto atrás de novas idéias e, quando uma dessas idéias apresenta-se mais promissora, ela rapidamente a adota. Por fim, surgem os *Reactors* que se caracterizam por serem organizações aonde a alta gerência consegue identificar mudanças em seu ambiente, contudo, esse tipo de organização mostra-se inapta para responder de forma efetiva, só o fazendo por meio de pressões ambientais. Em resumo, esse tipo de organização é considerado inviável.

Por seu turno, exemplificando seu modelo, Miller e Whitney (1999, p.8) apresentam os diferentes arranjos dos elementos organizacionais que caracterizam três diferentes tipos de configurações (FIGURAS 04,05,06). Segundo os autores, apesar de existirem diversos tipos de configurações, estes três foram abordados por terem sido recorrentes em diversas pesquisas realizadas por eles junto a diferentes empresas. Os três tipos de configurações abordadas são: a configuração *Pioneira* (departamentos de P&D poderosos, pesquisa intensa e alta tecnologia em produtos), a configuração *Vendedora* (com marcas fortes, foco em marketing e no mercado) e a configuração *Artesã* (centradas em qualidade, baseadas em escala intensiva).

### ESSÊNCIA

**Missão:** Criar a vanguarda em produtos. Ser o líder tecnológico do seu setor industrial. Abrir mercados não atendidos com produtos totalmente novos.

**Meios:** Habilidade para criar produtos novos, talvez através de um excepcionalmente talentoso grupo de cientistas ou engenheiros e do domínio em P&D. Habilidade para descobrir oportunidades tecnológicas comercialmente viáveis. Capacidade para patentear, produzir e inovar mais rápida e efetivamente que os concorrentes.

**Mercado:** Novos produtos desenvolvidos para atender consumidores que procuram por tecnologia de ponta ou para capitalizar sobre um segmento de mercado não explorado.

### SISTEMAS DE SUPORTE

**Dirigir Atitudes:** Rituais ou cerimônias que comemorem novas patentes, invenções lançamento de produtos e reconhecimentos científicos.

**Dirigir Atenção:** Sistemas de informações que rastreiem avanços tecnológicos ou científicos. Estreita interação com laboratórios e universidades; um constante aporte de talentos científicos e de design que estabeleçam a companhia como diferenciada em tecnologia.

**Dirigir Recursos:** Significativos compromissos de recursos para o longo-prazo para financiar projetos de desenvolvimento de produtos do mais alto risco.

**Dirigir Motivação:** Mecanismos de recrutamento, promoção e premiação para identificar “magos tecnológicos” e proporcionar a eles um estimulante e dinâmico ambiente de trabalho; reconhecimento por criatividade e patentes.

**Dirigir Influência:** Gerentes de P&D desfrutando de autoridade e influencia; poucos níveis hierárquicos; times coesos e forças-tarefa para promover rápida e fácil comunicação e colaboração através de pessoas e funções.

**Dirigir Esforços:** Rotinas e programas elaborados para P&D, manter procedimentos para patentes e gerência de projetos.

**Exemplos de Configurações Pioneiras:** Intel e Sun Microsystems

FIGURA 04: A Configuração Pioneira

Fonte: Reproduzido de Miller e Whitney (1999)

## ESSÊNCIA

**Missão:** Atrair e atender os consumidores melhor do que qualquer outro; conquistar participação de mercado.

**Meios:** Rápida e completa receptividade para com os clientes; excelentes ações de marketing via uma poderosa e bem-treinada força de vendas, comunicação efetiva e distribuição adequada; ótimo serviço de suporte ao consumidor. Habilidade para adaptar rapidamente os produtos às mudanças de preferências.

**Mercado:** Produtos desenhados para ter um amplo apelo ou cuidadosamente elaborados para ajustar-se a um especial nicho de mercado baseado sobre uma profunda compreensão das necessidades dos consumidores.

## SISTEMAS DE SUPORTE

**Dirigir Atitudes:** Rituais e cerimônias celebrando vendas e vendedores; modelos de liderança com profundos conhecimentos de marketing.

**Dirigir Atenção:** Sistemas de informação localizando tendências de mercado e como a empresa pode dirigir recursos para melhor satisfazer a demanda; sistemas para identificar as características que são mais ou menos valorizadas por determinados tipos de consumidores.

**Dirigir Recursos:** Significativo comprometimento de recursos com marketing para reforçar a imagem de marca, garantir penetração de mercado, para “ir até o fim” pelo cliente e para adaptar produtos e serviços as necessidades dos clientes.

**Dirigir Motivação:** Mecanismos de recrutamento, promoção e premiação para localizar perfis de pessoas que “amem” interagir com os clientes e que são excepcionalmente motivados para vender, promover ou proporcionar excelentes serviços.

**Dirigir Influência:** Proeminência do marketing no topo da hierarquia; autoridade nas mãos dos gerentes comerciais e da equipe de vendas para comprometer recursos da empresa; forte influência do marketing sobre o *design* de produtos.

**Dirigir Esforços:** Rotinas, regras e programas para pesquisa de mercado, aproximando e atendendo os consumidores; expandir a distribuição, testar a comunicação, descobrir novos mercados potenciais e redefinir produtos.

**Exemplos de Configurações Vendedoras:** Microsoft, e, nos anos de 1960, GM, IBM e Sears

FIGURA 05: A Configuração Vendedora

Fonte: Reproduzido de Miller e Whitney (1999).

## ESSÊNCIA

**Missão:** Garantir o mais alto nível possível de qualidade. Alcançar uma reputação de indústria líder em qualidade.

**Meios:** Excelência em design, engenharia, fabricação e em controle de qualidade. Marketing que consolide os benefícios do padrão de qualidade, e que transmita a superioridade da linha de produtos, junto aos consumidores. Habilidade para aumentar a qualidade mais rápido e mais economicamente do que os concorrentes.

**Mercado:** Dominar segmentos de mercado que exigem, apreciam e estão dispostos a pagar por uma qualidade superior.

## SISTEMAS DE SUPORTE

**Dirigir Atitudes:** Círculos de qualidade, celebração dos *designs* premiados, lista dos produtos que superaram seus rivais, posicionar engenheiros como “chefões”.

**Dirigir Atenção:** Sistemas de informações que monitorem o nível, o custo e os benefícios da qualidade; levantamentos de consumidores, *benchmarking*, observação constante por *designs* mais confiáveis.

**Dirigir Recursos:** Significante comprometimento de recursos para: design, produção e projetos de controle da qualidade; para reforçar a qualidade das equipes; para realização de *benchmarking* em produtos rivais; e para o processo de *design*.

**Dirigir Motivação:** Mecanismos de recrutamento, promoção e premiação para encontrar e manter aquelas pessoas que desenham, fazem e testam produtos de alta-qualidade.

**Dirigir Influência:** Grande representatividade das funções de engenharia e produção na alta gerência; uma boa dose de autoridade para estas funções; estreito vínculo entre os departamentos de *design*, engenharia e produção.

**Dirigir Esforços:** Rotinas, regras e programas para *design* de produtos, testes e controle de qualidade.

**Exemplos de Configurações Artesãs:** Komatsu, Caterpillar, Honda, Toyota.

FIGURA 06: A Configuração Artesã

**Fonte:** Reproduzido de Miller e Whitney (1999)

### 2.1.2 A Configuração Como Fonte de Vantagem Competitiva

Para Miller (1996) e Miller e Whitney (1999), a essência da vantagem competitiva, bem como da competência distintiva, não está alicerçada na posse de recursos ou de habilidades específicas pela empresa, sendo estes rapidamente copiáveis ou adquiridos de outros, mas no poder da organização em orquestrar o tema central estabelecido com seus elementos organizacionais, mais especificamente, a missão, os meios, o mercado definido e os sistemas de suporte, de forma a atingir altos níveis de compatibilidade e reforço mútuos. Dessa forma, as empresas devem ser percebidas como sistemas de interdependência entre estes elementos, aonde tais aspectos devem ser harmonizados para permitir à organização competir de forma efetiva.

Corroborando essa perspectiva, Miles e Snow (1978) consideram que do adequado alinhamento entre as dimensões que restringem o processo estratégico, caracterizadas pela liderança, pela estrutura organizacional, pelos processos e pela tecnologia, se determinará uma maior ou menor efetividade da organização frente ao contexto ambiental que lhe é apresentado.

Partindo dessas perspectivas, Miller e Whitney (1999, p.14) identificaram seis formas de vantagem competitiva decorrente desse adequado alinhamento entre o tema central, ou visão, e os elementos organizacionais que condicionam esse processo:

- **Clareza de Direção:** A evidente, bem comunicada e amplamente difundida missão de uma empresa altamente configurada dá aos seus colaboradores uma perspectiva comum sobre para onde a empresa vai e como chegar até lá. Essa perspectiva comum reduz a necessidade de burocracia e supervisão intensas, substituindo submissão e complacência por convicção, liberando iniciativa e criatividade e agilizando a tomada de decisão.
- **Facilidade de colaboração:** Quando os colaboradores compartilham valores comuns e uma ampla compreensão das prioridades essenciais, eles se tornam aptos a trabalharem juntos em prol de objetivos comuns.
- **Sólido comprometimento:** Configurações envolvem complexas redes de relacionamento e interdependência pessoais, sendo que a intensidade e a durabilidade dessas redes criam vantagens reais. A extrema união entre grupos de trabalho ou equipes interdepartamentais personifica tais interdependências. Nesse contexto, as pessoas têm tanta confiança uma na outra que casos de irresponsabilidade são raros. Outro tipo de compromisso não é entre pessoas, mas de recursos para um esforço de

longo-prazo. Empresas configuradas não consomem seus recursos a qualquer tempo ou em qualquer projeto; elas os concentram sobre aspectos prioritários. Este comprometimento dirigido dos recursos não apenas constrói competências e produtos significantes, de difícil imitação, como também, alerta aos competidores que a empresa está pronta para uma longa jornada e que não pretende desviar-se de seus planos ou mercados. As possibilidades de reações extremas por parte dos rivais tornam-se reduzidas.

- **Competências essenciais:** Empresas configuradas, devido a sua clara distinção entre atividades centrais e periféricas, são hábeis em focar seus recursos para o desenvolvimento de competências poderosas e únicas. Não é possível nem produtivo para certas empresas tornarem-se “tudo para todos”. Dessa forma, a gerência deve priorizar atividades e alocar recursos para as áreas em que sua empresa é efetivamente competente.
- **Adaptação superior de mercado:** Organizações configuradas, pelo fato de terem um adequado controle sobre suas potencialidades, são hábeis para enfrentar rivais menos integrados. Eles não somente dominam competências essenciais como, também, a intensa dedicação de seu pessoal habilita-os a conquistar consumidores e a costurar tais competências de forma direcionada para necessidades competitivas e de mercado. Em tempo, uma configuração adequada inclui o consumidor.
- **Contínua originalidade:** Acadêmicos de negócios têm argumentado que as fontes primárias da rentabilidade sustentável são os talentos ou recursos que os concorrentes não podem imitar. Habilidades ou recursos que são facilmente copiados logo perdem seu valor. Porém, as competências essenciais, as vantagens competitivas e as sinergias que são inerentes a uma configuração consistente são muito difíceis de imitar. Em parte, isso se dá devido a configuração combinar de forma criativa muitos elementos (meios mutuamente reforçadores, times coesos, complexa estrutura administrativa e sistemas elaborados). Estes elementos são difíceis de imitar, bem como, a complementaridade entre eles.

#### 2.1.2.1 Critérios Para Avaliação de Configurações

Assim, foi possível verificar as vantagens decorrentes do correto alinhamento entre os elementos organizacionais, ou dimensões restritivas, que caracterizam uma dada

configuração. Contudo, para uma melhor compreensão acerca de como está estabelecida a configuração de uma determinada organização, torna-se necessário fazer uso de critérios que permitam visualizar a configuração para, então, classificá-la em alguma das tipologias disponíveis ou, se for o caso, propor uma nova tipologia que compreenda o alinhamento específico identificado.

Nesse sentido, são apresentados os modelos de verificação de consistência configuracional de Miles e Snow (1978) e de Miller e Whitney (1999).

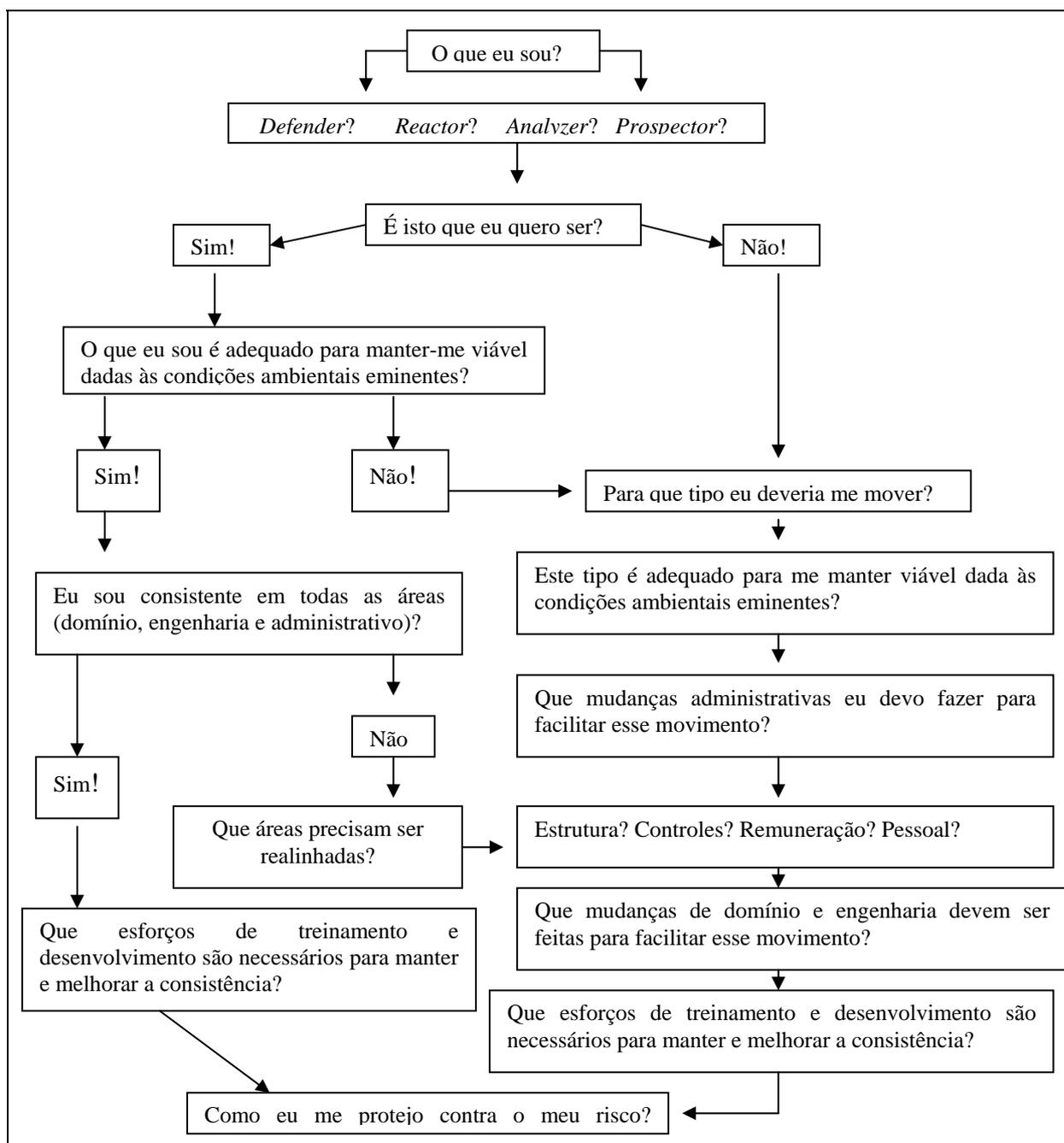


FIGURA 07: Checklist para diagnóstico configuracional de Miles e Snow

Fonte: Reproduzido e adaptado de Miles e Snow (1978).

O esquema de Miles e Snow (1978), para identificação e avaliação de uma dada configuração, apresenta determinados critérios que devem ser observados para um adequado processo adaptativo organizacional. Primeiramente, é imprescindível a compreensão da empresa como um sistema, um todo, integrado. Em seguida, a liderança da organização deve ter uma clara compreensão de qual padrão de comportamento estratégico adaptativo ela apresenta no momento e se esse padrão estabelecido está sendo visto pela liderança como adequado. Para Miles e Snow (1978) esse é um exercício de análise extremamente complicado, ou devido à falta de clareza da liderança quanto ao padrão estabelecido, ou ao fato de a liderança estabelecida estar profundamente envolvida no estabelecimento da estratégia corrente. Nesse caso, aspectos de defesa da estratégia atual poderiam ser adotados pela liderança visando uma manutenção e proteção do *status quo*, com qualquer processo de mudança ocorrendo apenas quando a estratégia estabelecida não era a pretendida pela liderança ou quando os eventos ambientais apresentam ameaça eminente à organização de forma a levar a liderança a refletir sobre a necessidade de mudar. Outro aspecto a ser abordado consiste na ênfase que deve ser dada pela liderança sobre decisões que venham a solucionar o problema administrativo da organização, ou seja, estabelecer uma adequada relação entre estrutura e processo da empresa é, segundo os autores, primordial para a consolidação de empresas bem-sucedidas. Por fim, o modelo evidencia a necessidade da liderança gerenciar adequadamente o risco inerente ao processo de consolidação ou mudança de um tipo de comportamento estratégico para outro. Segundo Miles e Snow (1978), o risco que cerca o perfil *Prospectors* está relacionado com a sua ineficiência em termos de gerenciamento dos custos envolvidos nos investimentos diversos comprometendo, assim, os retornos sobre o capital investido. Já o tipo *Defenders*, caracterizado pela eficiência em termos de custos, corre o risco de perda de eficácia em virtude das mudanças ambientais comprometerem sua estreita relação de domínio produto/mercado. Na visão dos autores, quanto à proteção ao risco envolvido na consolidação ou mudança de um perfil para outro, o tipo *Analizers* mostra-se como aquele que tem as maiores probabilidades de ser bem-sucedido, sobretudo, pela sua capacidade de lidar continuamente com uma dualidade que lhe é característica e que, em síntese, envolve os dois perfis anteriormente abordados. A ênfase dada por esse tipo estratégico ao manter sua eficiência, em termos de custos, nas suas operações consolidadas, bem como, sua rapidez em seguir novas perspectivas viáveis que se apresentam, acaba por apresentar esse perfil como mais propenso a ser bem-sucedido e, portanto, viável.

Por outro lado, Miller e Whitney (1999) apresentam os critérios que devem ser atendidos para que se visualize uma dada configuração organizacional quanto aos elementos que a constituem (FIGURA 08).

<p><b>ESSÊNCIA</b></p> <p><b>Missão:</b> Reúna um grupo representativo, ou vários grupos, de gerentes e empregados. Diga-lhes para escreverem brevemente suas compreensões sobre a missão da empresa sem referir-se a qualquer manifesto de missão já escrito. Para acalmar qualquer temor, garanta anonimato às considerações feitas. Uma breve revisão dos documentos determinará a congruência entre as crenças dos gerentes com a missão publicada pela empresa. Se houver congruência, Parabéns! Caso contrário, use a ocasião para discutir pontos discordantes. Se houver consenso, faça os seguintes questionamentos: A missão é tão vaga a ponto de ter poucas implicações práticas? É tão focada a ponto de impedir aprendizado ou adaptação? A missão ainda é relevante frente ao mercado de hoje? Ou a missão muda tanto a ponto de ter pouca credibilidade?</p> <p><b>Mercado:</b> Em seguida, diga para os gerentes escreverem, em ordem de importância, os três mais importantes mercados para os produtos e serviços da empresa. Novamente, reveja as respostas quanto à congruência e use a revisão como trampolim para discutir as seguintes questões: Quem são os maiores clientes atuais e potenciais? São grupos distintos? O mercado pretendido é tão vago a ponto de oferecer pouca orientação para formulação de estratégias? O mercado é tão estreito a ponto de limitar o crescimento ou aumentar a vulnerabilidade?</p> <p><b>Meios:</b> Discuta os meios que são essenciais para garantir viabilidade no mercado e aqueles em que a empresa é excelente. Discuta as complementaridades entre os meios – entre as diferentes táticas, práticas e políticas nas áreas de produção, marketing, P&amp;D, entre</p>	<p><b>Gênese:</b> Agora faça os seguintes questionamentos ao grupo: De onde a configuração da empresa se origina? Em que se apóia? Qual a sua essência – uma habilidade, um líder, um nicho de mercado, uma tecnologia especial, um modelo de gestão? O que está faltando? Quais as principais fontes ou áreas de incerteza, discordância ou conflito?</p> <p><b>SISTEMAS DE SUPORTE</b></p> <p>Como no princípio uma melhor compreensão da missão desenvolveu meios e mercados, diga aos participantes para avaliar a adequação do sistema de suporte para reforçar e estimular a essência. Comece dizendo para os gerentes posicionarem suas respostas sobre uma escala contínua de cinco pontos, indo de “suporte muito bom” até “sem suporte” para então explicar sua classificação. Na discussão dos resultados, dê igual atenção para áreas de concordância e discordância, bem como, para áreas de bom e pobre suporte. Ambas irão gerar idéias para ações corretivas.</p> <p>Aqui estão algumas questões para iniciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos reconhecemos e celebramos as coisas que são importantes para suportar nossa missão, mercados e meios?</li> <li>• Nossos sistemas de informações, formal e informal, são adequados? Por quê?</li> <li>• Nosso sistema orçamentário e de planejamento são adequados? Como isto ajuda ou fere a configuração?</li> <li>• Nossas políticas de contratação, remuneração e promoção são adequadas para nossa configuração?</li> <li>• Existe um particular alinhamento entre nossas avaliações de desempenho e as gratificações?</li> <li>• Nossa estrutura e distribuição de poder</li> </ul>
--	--

<p>outros. Discuta se a empresa está desenvolvendo esses meios adequadamente – para um aprendizado contínuo. Discuta o quão evidente são os meios para os muitos colaboradores.</p>	<p>suportam a essência? Onde estão alguns problemas e oportunidades para resolvê-los?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossas práticas administrativas suportam a essência? Neste caso, como poderiam?</li> </ul>
---	---

FIGURA 08 – Auditando a Configuração

Fonte: Reproduzido e adaptado de Miller e Whitney (1999).

Para Miller e Whitney (1999), o processo de verificação de consistência de uma configuração consiste em uma sugestão de como esse processo pode ser estabelecido, sem o definir como um padrão único de procedimento. Para os autores, o importante é reunir informações que permitam analisar a gênese, a origem, da configuração estabelecida juntamente com os conjuntos de elementos organizacionais essência e sistemas de suporte que a caracterizam. Essas informações devem ser coletadas junto àqueles que executam as atividades, mais especificamente, o nível gerencial, tendo em vista que a alta administração da empresa pode ter sua visão da realidade influenciada por fatores diversos de ordem institucional.

Por fim, a análise dos modelos de verificação de consistência configuracional propostos por Miles e Snow (1978) e por Miller e Whitney (1999) permite a realização de um esforço de síntese quanto à definição das variáveis intervenientes no processo de estabelecimento de uma configuração específica. Enquanto Miles e Snow (1978) apresentam as variáveis de liderança, histórico estratégico, estrutura, processos e tecnologia como sendo dimensões restritivas da configuração para um dado processo adaptativo organizacional, por outro lado, Miller e Whitney (1999) consideram que a gênese da configuração, ou o tema central, a missão, os meios, o mercado e a estrutura e os processos são elementos organizacionais que determinam o estabelecimento de uma configuração específica. Dessa forma, procurando uma síntese das duas bases teóricas que estão no âmago do estudo realizado junto à empresa Macedo, Koerich S/A, foram estabelecidas a liderança, a cultura organizacional e a estrutura da organização, bem como o histórico de decisões estratégicas tomadas, como sendo as *dimensões estruturais do processo estratégico* a serem analisadas quanto à adaptação ao contexto ambiental estabelecido no período de 1998 a 2005, pela referida empresa.

## 2.2 AS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE LIDERANÇA, DE CULTURA ORGANIZACIONAL, DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE HISTÓRICO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Baseado nas perspectivas de Miles e Snow (1978), Miller (1996) e Miller e Whitney (1999), que fundamentam a linha de pensamento estratégico das configurações, o estudo ora realizado fez uso de quatro variáveis, denominadas *dimensões estruturais do processo estratégico*, que sintetizam àquelas apresentadas pelos autores. Esse esforço de síntese vem ao encontro, único e tão somente, dos objetivos do estudo aqui realizado sem, contudo, pretender apresentar-se como alternativa às definições estabelecidas pelos modelos dos autores supracitados.

### 2.2.1 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Liderança

Mintzberg (2000) considera que a liderança, juntamente com a organização e o ambiente, apresenta-se como uma das três forças que compõe a essência do processo de formação de estratégias. Dessa forma, compreender sua relevância nesse processo se faz necessário.

Miles e Snow (1978) vêem a liderança como determinante no processo de adaptação organizacional frente ao contexto ambiental estabelecido. Essa relevância se dá pelo poder em mãos da liderança de fazer as chamadas “escolhas estratégicas” frente a um limitado conjunto de opções quanto à estrutura, processos e tecnologia, entre outros, visando uma melhor adaptação da organização ao contexto ambiental que lhe é apresentado.

Para Etzioni, (1965), (apud HALL, 2006, p.127) a liderança envolve:

A habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados são mantidas suspensas.

Boyett (1999, p.59), ao fazer uma revisão da literatura referente ao tema, concluiu que a liderança diz menos respeito a aspectos concernentes à personalidade de um dado indivíduo, sendo mais pertinente atentar para a situação em que ela se desenrola. Para o autor, o verdadeiro líder é aquele que, inexoravelmente, tem “seguidores espontâneos”, direcionando esforços no sentido de incrementar a qualidade do relacionamento entre ambas as partes, dessa forma, a liderança consiste em “um evento, não um traço”, ocorrendo através de “[...]”

uma série de eventos descontínuos. Portanto, ser um líder de sucesso hoje não significa ser um bom líder no futuro ou com grupos diferentes de seguidores”.

Essa consideração é corroborada por Miles e Snow (1978), Mintzberg (2000, 2006) e Hall (2004), quando estes atentam para o fato de que em situações específicas enfrentadas ao longo da existência de uma dada organização, perfis diferenciados de liderança se fazem necessários, visando uma melhor adaptação desta em face do contexto ambiental iminente.

Czarniawska-Joerges e Wolff (1991, *apud* Whittington, 2002, p. 55), em abordagem histórica da economia ocidental, estabelecem ciclos aonde “líderes”, “gerentes” e “empreendedores” se sucedem sendo, dessa forma, o papel do líder passageiro, com o interesse por esse tipo de perfil ocorrendo ao longo de crises econômicas e encerrando quando do impacto de crises políticas (FIGURA 09).

1920s	Empreendedores	1960s	Líderes
1929	<i>Crise econômica</i>	1968	<i>Crise política</i>
1930s	Líderes	1970s	Gerentes
1939-45	<i>Crise Política</i>	1973-75	<i>Crise econômica</i>
1940s	Gerentes	1980s	Líderes
1950s	<i>Esperança econômica</i>	1990s	Empreendedores
	Empreendedores	2000s	Gerentes?

FIGURA 09: Cronologia de Imagens da Elite Empresarial

Fonte: Reproduzido de Whittington (2002, p.55).

Por outro lado, Hall (2004) questiona a ampla visibilidade dada à temática de liderança na literatura de negócios, considerando que esse fato seja decorrente de, em muitos casos, haver uma maior conveniência em eleger uma nova liderança do que resolver questões estruturais mal estabelecidas como, por exemplo, escassez de recursos, ou outros aspectos da organização que se mostram ineficientes.

Para Hall (2004), essa visibilidade excessiva faz com que o campo de estudo sobre liderança apresente-se caótico em virtude de, na sua grande maioria, os estudos até então realizados recaírem sobre as funções de gerência e supervisão de primeira linha, orientadas para tarefas ou para aspectos socioemocionais, com poucos estudos diretamente relacionados com a liderança de alto escalão, mais especificamente, os presidentes ou CEO's das empresas, sendo que, para Hall (2004, p.131), surgiram alguns “(...) livros escritos por líderes empresariais e também a respeito deles, como foi o caso de Lee Iacocca e Donald Trump, mas essas informações não são muito informativas para nossas finalidades”.

Segundo Hall, (2004 p.128):

É importante reafirmar que a liderança no alto escalão de uma organização é bem diferente da liderança no nível de supervisão da primeira linha. As distinções entre liderança orientada às tarefas e socioemocional são aplicáveis no nível de supervisão da primeira linha. Elas, em grande parte, nada significam para a liderança do alto escalão, porque as pessoas no topo da organização, na realidade, não assumem um comportamento de supervisão direta.

Dessa forma, Selznick (1957, *apud* HALL, 2004, p. 127) apresenta as funções críticas da liderança de alto escalão com base em quatro categorias específicas. A primeira reside no estabelecimento da missão e do papel organizacionais, considerando um contexto de mudanças intensas aonde esse processo deve ser entendido como dinâmico. A segunda tarefa crítica consiste em desenvolver na estrutura os meios prioritários para atingir os fins pretendidos. A terceira diz respeito à representação exercida pelos líderes das organizações junto aos diversos *stakeholders*, defendendo suas posições e decisões. Para Hall (2004, p.127) isso consiste em “defender a integridade da organização”. Por fim, a quarta, e última tarefa, consiste em resolver “conflitos internos” da organização.

Assim, com base nos argumentos expostos, duas considerações são destacadas e vistas como coerentes com a linha de pensamento estratégico da configuração. Uma diz respeito ao aspecto temporal e específico do papel da liderança, já a outra se refere à importância da liderança de alto escalão na formulação e implementação do processo estratégico, visando uma adequada adaptação, ou não, frente ao ambiente que lhe é apresentado. Contudo, a tomada de decisão estratégica na organização pode não representar, única e tão somente, aspectos referentes às vontades e as intenções da liderança estabelecida no alto escalão, o presidente ou o CEO, de uma organização.

Sobre esse aspecto, Shrivastava e Nachman (1989), por meio de uma síntese acerca da literatura sobre liderança e sobre tomada de decisão estratégica, questionam a capacidade da liderança de alto escalão, tão somente, de proporcionar a perspectiva da *liderança estratégica* nas organizações. Segundo os autores, a liderança estratégica consiste na criação de um sentido de propósito para organização através do controle sobre a direção e sobre a taxa de crescimento da empresa, bem como, da concretização de metas de longo prazo, dessa forma, as perspectivas tradicionais sobre liderança e administração estratégica não explicam como estes líderes de alto escalão poderiam proporcionar o adequado alinhamento da organização frente ao seu ambiente. Para Shrivastava e Nachman (1989), a liderança estratégica emerge em processos de tomada de decisão estratégica. Processos pelos quais tais decisões tornam-se

instrumentos para que indivíduos e grupos possam moldar a estratégia organizacional. Essas decisões estratégicas são caracterizadas por diversas peculiaridades que distinguem-nas de outras decisões organizacionais. Algumas vezes, elas são tomadas pelo *top management*, apoiadas pelas análises de consultores e especialistas. Outras vezes, elas decorrem de complexas negociações entre interesses internos e externos. Assim, como um processo social, a tomada de decisão estratégica envolve múltiplos membros partidários que devem interagir por longos períodos de tempo para atingirem decisões semi-consensuais. A tomada de decisão estratégica requer sub-processos para a solução de problemas técnicos, para ajuste social, para negociação e barganha política e para comunicação ao longo da organização, além disso, diversos fatores ambientais também influenciam o processo de decisão estratégica como, por exemplo, tecnologia, fornecedores, mercados, agências regulatórias, etc. Estas características da decisão estratégica colocam uma série de questões para a liderança conseguir gerenciar as atividades de formulação e implementação de estratégias.

Entretanto, Shrivastava e Nachman (1989) consideram que o processo de decisão estratégica varia em torno de determinados padrões que caracterizam importantes influências sobre as escolhas estratégicas. Em essência, essas variações nos padrões de decisão estratégica sugerem que a liderança estratégica pode tomar diferentes formas. Através da análise de determinadas características de liderança, ou facetas, refletidas nos processos de decisão estratégica, é possível compreender como a liderança é estabelecida dentro das organizações. Essas características identificam, conjuntamente, onde a liderança é manifestada, como a influência da liderança é exercida, como é o relacionamento entre os líderes e os demais membros de um grupo, que papel os líderes exercem, qual é a orientação em termos de sistema social e como os atos de liderança são estruturados. Essas características, ou facetas, da liderança consistem: na personificação da liderança; nas fontes de influência; no relacionamento entre líder e membro; na orientação do papel de liderança; no nível de análise; na orientação liderança-sistema e; na estrutura do ato de liderar. Essas características, bem como as variáveis que as constituem, dão forma ao modelo de análise de liderança estratégica (FIGURA 10), proposto por Shrivastava e Nachman (1989).

<p><b>Personificação da Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança estratégica é uma função de grupos de gerentes. Um grupo se destaca como uma <i>coalizão dominante</i>.</li> <li>• O líder é descrito como um indivíduo caracterizado por <i>traços de personalidade</i> (agressividade, energia, carisma).</li> <li>• A liderança estratégica está inserida em <i>papéis impessoais</i> ou é uma função da estrutura de autoridade (sistema burocrático).</li> </ul> <p><b>Fontes de Influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder usa <i>personalidade e carisma</i> para conseguir que os subordinados atinjam os resultados.</li> <li>• <i>Regras oficiais</i> e uma <i>rígida estrutura organizacional</i> são a fonte de influência sobre o comportamento dos membros da organização.</li> <li>• O comportamento da organização está sutilmente influenciado através do uso de <i>expertise</i>, conhecimento e <i>controle sobre a informação</i>.</li> </ul> <p><b>Relacionamento Líder-Membro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder exerce <i>controle direto</i> sobre as recompensas e punições dos subordinados.</li> <li>• O relacionamento líder-subordinado é colegiado, evidenciado pela <i>interdependência recíproca</i>. Gerentes individualmente não têm controle direto sobre o sistema de recompensa do grupo.</li> </ul>	<p><b>Orientação Liderança-Papéis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder <i>estabelece papéis</i> e aloca tarefas, responsabilidades e recursos para membros do grupo alcançarem os objetivos.</li> <li>• Os <i>membros</i> da organização <i>ocupam papéis</i> organizacionalmente pré-definidos.</li> </ul> <p><b>Nível de Análise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança estratégica é definida no <i>nível organizacional ou no nível de subsistemas</i> (divisão, departamento).</li> <li>• Liderança estratégica é analisada <i>no nível de pequenos grupos, pares ou no nível individual</i>.</li> </ul> <p><b>Orientação Liderança-Sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança apresenta uma orientação de <i>sistema fechado</i>, quanto ao ambiente, com seu interesse principal estabelecido em questões e tarefas exigidas internamente.</li> <li>• Liderança apresenta uma orientação de <i>sistema aberto</i>, com interesses globais e externos quanto ao ambiente.</li> </ul> <p><b>Estrutura do Ato de Liderar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O ato de liderar é <i>limitado por regras</i> e regulamentos da burocracia formal.</li> <li>• O ato de liderar não respeita a burocracia existente e <i>cria novas regras</i> para lidar com questões.</li> <li>• O ato de liderar é guiado por regras e regulamentos existentes, mas <i>regras são interpretadas</i> para adequar-se a situação corrente.</li> </ul>
---	---

FIGURA 10: Modelo de Análise das Características da Liderança Estratégica

Fonte: Reproduzido e adaptado de Shrivastava e Nachman (1989).

Os itens em *itálico* nas sentenças que descrevem as características inerentes à liderança estratégica consistem nas variáveis que foram testadas, junto a uma amostra de vinte e sete estudos de caso, por Shrivastava e Nachman (1989). Como resultado desse estudo, os autores identificaram quatro padrões dominantes de liderança estratégica, são eles: a liderança estratégica empreendedora, a liderança estratégica burocrática, a liderança estratégica política e a liderança estratégica profissional.

A liderança estratégica empreendedora sugere organizações onde um indivíduo assume o papel de conduzir a estratégia da organização. Este possui os traços clássicos do líder como, por exemplo, confiança, empreendedorismo, energia, agressividade, conhecimento e usa sua personalidade e carisma para influenciar pessoas. O líder estabelece papéis para outros e controla seus desempenhos nestes papéis através de supervisão direta. Esses líderes conduzem suas empresas quase que de forma autocrática, com pouca delegação de autoridade ou pouca participação na tomada de decisão estratégica.

A liderança estratégica burocrática refere-se a organizações em que a direção estratégica e o impulso da empresa não são conduzidos por alguém em especial, ou mesmo por um grupo de indivíduos. Antes, a burocracia estabelecida e seus sistemas, como os procedimentos padrões de operação e políticas, de forma concomitante, moldam a estratégia. Os membros são acostumados a aderir as regras e regulamentos existentes ou, então, interpretar as regras para solucionar os problemas em questão. A organização apresenta uma orientação de sistema fechado quanto ao ambiente, ou seja, sua preocupação reside em limitadas técnicas internas de eficiência e na consecução de metas financeiras. A burocracia conduz o processo de tomada de decisão estratégica de três modos específicos; (a) o volume e a natureza da informação envolvida na tomada de decisão; (b) a natureza da análise que deve ser conduzida e o critério a ser utilizado na geração e seleção de alternativas e; (c) o sistema de ratificação e autorização dos procedimentos necessários para concluir à tomada de decisão.

A liderança estratégica política estabelece organizações onde nem uma orientação empreendedora nem uma orientação burocrática conduzem a tomada de decisão. Neste caso, coalizões de gerentes organizacionais, cada um com sua autoridade funcional sobre determinadas áreas da organização, interagem em um ambiente colegiado que conduz o processo estratégico. A liderança estratégica é uma função da natureza da coalizão dominante. Em seu âmago, a coalizão apresenta interdependência recíproca através dos membros constituintes e uma ampla dispersão de poder. Enquanto os gerentes, de forma individual, possuem limitado controle sobre domínios específicos definidos por sua posição funcional ou hierárquica, na forma de coalizão eles controlam as suas divisões, ou mesmo a organização,

como um todo. O processo estratégico é conduzido pela negociação conjunta de interesses e objetivos da coalizão dominante. Segundo Shrivastava e Nachman (1989), apesar de algumas evidências nesse sentido, o controle político não consiste, necessariamente, em uma forma não-funcional de liderança estratégica. Os conflitos e as negociações entre o alto escalão nesse tipo de liderança podem ser uma fonte de tensão e debate saudável sobre questões estratégicas.

Por fim, a liderança estratégica profissional consiste em um tipo de organização aonde as mais importantes fontes de influência comportamentais recaem sobre a *expertise* e o controle da informação. A liderança é manifestada no nível do pequeno grupo que define suas próprias regras para lidar com questões estratégicas. Neste caso, a liderança estratégica é mais bem entendida como sendo um processo cultural em que “fazer sentido”, *sense-making*, através do uso da informação e de mecanismos de interpretação, consiste na fonte da direção estratégica da organização. O processo estratégico é conduzido pelo discurso com base no conhecimento que caracteriza a cultura da organização. Os tipos de organizações que refletem esta forma de liderança são as empresas que operam em sofisticados segmentos baseados em tecnologia. Há uma concentração maior de profissionais nas áreas de P&D do que em outras áreas da empresa.

Concluindo, Shrivastava e Nachman (1989) consideram que o resultado de seu estudo não compromete por inteiro a presunção acerca do papel da liderança de alto escalão na organização, contudo, os autores sugerem que nem o *top management*, nem os gerentes de forma individual ou mesmo em grupo são indispensáveis para a liderança estratégica da organização. Há situações organizacionais em que a liderança estratégica consiste em um processo semi-autônomo que é conduzido por normas culturais de uma dada especialidade e por restrições estruturais. Para Shrivastava e Nachman (1989), considerar que a liderança estratégica é uma tarefa específica da liderança de alto escalão pode não ser adequada por dois pontos, em especial. Primeiro, a liderança estratégica pode não requerer um gerente para mudar e conduzir a organização. Algumas empresas podem, estrategicamente, conduzir-se por meio de sua cultura e/ou estrutura. Segundo, mesmo que gerentes sejam necessários, eles não necessariamente têm de vir, apenas, dos altos escalões da organização. Para os autores, as formas de liderança estratégica cultural, estrutural e política são estabelecidas por personalidades em múltiplos níveis da organização.

Shrivastava e Nachman (1989) argumentam que seu modelo sugere um sistema de classificação para a liderança estratégica que pode vir a ser compatível com outras tipologias existentes como, por exemplo, as tipologias de perfis estratégicos de Miles e Snow (1978), as

tipologias estruturais de Mintzberg (2003, 2006), e as tipologias temáticas de Miller (1999). Dessa forma, o modelo proposto pelos autores foi utilizado no estudo aqui realizado.

### 2.2.2 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Cultura Organizacional

Conforme visto nas discussões sobre os modelos de Miles e Snow (1978) e de Miller e Whitney (1999), a cultura organizacional consiste em um elemento relevante para que uma configuração estabelecida se mostre efetiva em relação ao seu contexto ambiental. De acordo com Mintzberg (2000), isso se dá em virtude da cultura influenciar, ou condicionar, as perspectivas de todas as demais variáveis que caracterizam um dado processo estratégico.

Segundo Mintzberg, (2000, p.194)

Coloque o poder diante de um espelho e a imagem que você vê é cultura. O poder toma a entidade denominada organização e a fragmenta; a cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. De fato, aquele focaliza principalmente o interesse próprio e esta, o interesse comum.

De acordo com Mintzberg (2000), a importância da cultura organizacional no processo de elaboração de estratégias tem suas bases conceituais ancoradas na antropologia. Sobre esse perspectiva, a cultura diz respeito a tudo o que envolve e, ao mesmo tempo, à forma única que caracteriza um determinado modo de agir de uma dada coletividade. Para Mintzberg (2000, p.195), ainda sobre o enfoque da antropologia, a cultura é fundamentalmente caracterizada pelos modos de entender um dado contexto e pelos ritos e artefatos que lhe são peculiares podendo, dessa forma, ser entendida como a “força vital da organização, a alma em seu corpo físico.”

Mintzberg (2000, p.196) apresenta àquelas que são consideradas as premissas fundamentais que abordam o papel da cultura organizacional quanto ao processo estratégico;

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o que é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disto, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das

hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Entretanto, antes de abordar um conceito específico, faz-se necessário entender as linhas de pensamento sobre cultura organizacional enquanto campo de estudo e, a partir disso, estabelecer a linha de pensamento que caracteriza o conceito de cultura assumido pela escola da configuração.

Motta e Vasconcellos (2002), apresentam duas perspectivas, ou linhas de pensamento, sobre cultura organizacional. A primeira entende a cultura como sendo, literalmente, a organização. Sobre outro enfoque, a cultura organizacional é entendida como uma variável da organização (FIGURA 11).

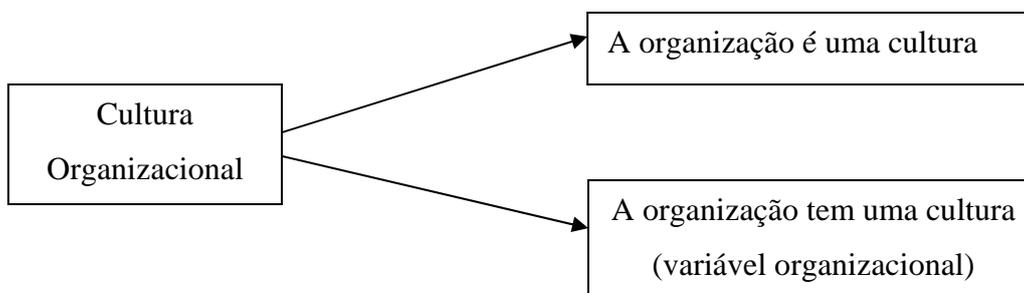


FIGURA 11: Cultura Organizacional: Duas Visões

Fonte: Reproduzido e adaptado de Motta e Vasconcellos (2002).

Para Motta e Vasconcellos (2002, p.317), a perspectiva da organização ser uma cultura deriva da concepção de que os indivíduos influem e moldam o contexto no qual estão inseridos sendo, dessa forma, caracterizados como “atores sociais”. Segundo os autores, nessa condição, “o indivíduo exterioriza seu ser no mundo social e interioriza esse como realidade objetiva, em uma relação dialética com o mundo social”. Esse processo de inserção do indivíduo em um contexto social, levando-o a assumir partes dos aspectos culturais que caracterizam este contexto, direcionando-o, assim, para o estabelecimento dos princípios fundamentais da sua personalidade, é denominado socialização. A socialização é caracterizada por duas dimensões: a internalização, referente ao processo de introjetar determinadas regras, valores e papéis sociais pré-estabelecidos como elementos tangíveis da realidade e, a externalização, quando se dá uma relação de troca do indivíduo com a

sociedade, por meio de ações e expressões, com base em crenças e convicções de forma a influenciar e modificar o contexto em que se está inserido. A socialização é verificada em dois momentos distintos. Em um primeiro momento é denominada socialização primária, que consiste na internalização de aspectos derivados do relacionamento entre indivíduo e família. O segundo momento é denominado socialização secundária, derivada da internalização de aspectos específicos quanto aos relacionamentos referentes a vida profissional. Dessa forma, segundo Motta e Vasconcellos (2002), aspectos referentes às socializações primária e secundária dos indivíduos que caracterizam uma dada organização, refletem suas visões de mundo estabelecendo, dessa forma, a cultura como um aspecto estável e de difícil manipulação.

Por outro lado, Motta e Vasconcellos (2002, p.300) apresentam uma segunda perspectiva, que considera a cultura como sendo uma peculiaridade, ou seja, uma variável passível de adaptação, ou manipulação, por parte da organização, “de acordo com esta visão, considera-se que a organização é um sistema, composto de subsistemas (um conjunto que tem partes diferentes, porém que funcionam de forma integrada)”. Dentro dessa perspectiva, apresenta-se um subsistema específico denominado “subsistema humano e cultural” que é caracterizado por um constituinte informal e outro formal. A dimensão informal desse subsistema é caracterizado pelos indivíduos que compõe uma organização com suas particulares compreensões referentes ao contexto que os cerca e que, segundo Motta e Vasconcellos (2002, p.301), consistem em “suas respectivas subculturas”. Por outro lado, a dimensão formal consiste na cultura dominante na empresa especificamente, ou seja, sua normas, padrões de comportamento e valores particulares.

Sob esta perspectiva, a cultura organizacional pode, conforme Miller e Whitney (1999), ser modificada ou desenvolvida, em períodos determinados da vida da organização, através de ritos e rituais específicos que visam proporcionar o devido suporte para uma missão, ou orientação específica, da empresa.

Assim, dentro do exposto, de forma a manter a coerência com a linha de pensamento estratégico baseado em configurações, a cultura organizacional foi abordada no estudo ora realizado como uma variável organizacional ou, conforme estabelecido, como uma dimensão estrutural do processo estratégico.

Dessa forma, para Schein (2001, p.45), “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso”. Sob esse enfoque, para o autor, a cultura envolve aspectos de adequação externa e integração interna que atingiram um determinado êxito e que foram repassados aos

novos integrantes da organização como pressupostos de sucesso, consistindo nas certezas mais profundas da organização.

A figura 12 detalha os aspectos que envolvem a cultura de uma organização.

#### **Questões de Sobrevivência Externa**

- Missão, estratégias e objetivos;
- Meios: estruturas, sistemas e processos;
- Avaliação: sistema de detecção de erros e de correção.

#### **Questões de Integração Interna**

- Linguagens e conceitos comuns;
- Identidades e limites de grupos;
- Natureza da autoridade e dos relacionamentos entre os membros;
- Sistemas de alocação de recompensas e status.

#### **Certezas Profundas**

- Relacionamento humano com a natureza: dominação, submissão ou harmonia com o ambiente.
- Natureza da realidade e da verdade: padrões de lingüística e de comportamento que definem o que é real e o que não é quanto à cultura da organização.
- Natureza da natureza humana: boa, má ou neutra?
- Natureza dos relacionamentos humanos: cooperação x competição, com base em autoridade, tradição ou poder?
- Natureza da atividade humana frente à natureza, a realidade e a natureza humana: ser ativo, ser passivo ou autodesenvolvimento?

FIGURA 12: O Que a Cultura Engloba?

Fonte: Adaptado de Schein (2001) e Fleury (1996).

Nessa ótica, Schein (2001) atenta para a importância da cultura organizacional dado que os aspectos culturais estabelecem padrões de comportamento quanto à estratégia, metas e modelos de gestão da empresa, bem como, em relação aos valores e as linhas de pensamento dos gestores sendo estes elementos, em parte, definidos com base na bagagem cultural individual e nas experiências compartilhadas conjuntamente.

Compreender a importância da cultura organizacional, segundo Schein (2001), permite que se evite problemas quando da implementação de estratégias de crescimento por meio de fusões, aquisições ou *joint ventures*, ao invés de optar pelo crescimento orgânico da

organização. Esses tipos de estratégias de crescimento podem acarretar choques entre culturas que são, muitas vezes, antagônicas. Para Mintzberg (2000, p.199), a “cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas”.

Schein (2001) enfatiza a relevância de não simplificar demasiadamente a cultura quando da tentativa de compreendê-la. Para se chegar ao âmago da cultura dominante em uma organização deve-se tecer considerações que vão além dos aspectos culturais mais visíveis e palpáveis que consistem, tão somente, em manifestações da cultura. Para Schein (2001, p.31) “os níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível”. O primeiro nível, mais visível e identificável, é o nível dos “artefatos”, que consiste nas estruturas e processos da empresa, na decoração, uniformização e padrão de comportamento dos funcionários, entre outros. O segundo nível refere-se aos “valores adotados”, ou seja, às considerações adotadas quanto a ética, *empowerment*, foco no cliente, qualidade em produtos e serviços que são tidas como legítimas pelos membros da organização. Contudo, Schein (2001, p.35) considera que a essência da cultura de uma organização pode estar não na congruência entre os artefatos visíveis, tangíveis e os valores adotados, intangíveis, mas sim, na incongruência entre esses dois níveis que, então, remeteria até as chamadas “certezas tácitas compartilhadas”. No nível das certezas tácitas compartilhadas, segundo Schein (2001), a análise organizacional deverá atender a uma perspectiva histórica da empresa, aonde compreender as motivações e expectativas impressas pelo fundador no DNA da empresa devem ser compreendidas.

Segundo Schein, (2001, p.35):

Originalmente, tais idéias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes. Elas foram partilhadas e admitidas só à medida que os novos membros da organização perceberam que as crenças, valores e certezas dos fundadores levavam ao sucesso da empresa e, por esse motivo, deviam ser “corretos”.

Dessa forma, o autor considera que entender a cultura sobre esses três níveis permite um maior aprofundamento acerca do significado da cultura em uma organização quanto aos seus aspectos de profundidade, amplitude e estabilidade e que, qualquer mudança ou alteração na cultura da organização, resultará, inevitavelmente, em situações de inconsistências nas suas bases fundamentais.

A figura 13 ilustra os três níveis que caracterizam a cultura organizacional, segundo Schein.

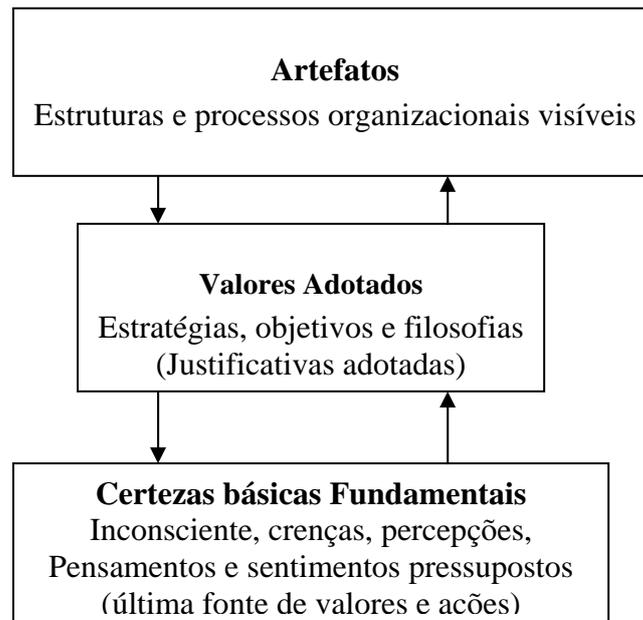


FIGURA 13: Níveis da Cultura

Fonte: Reproduzido e adaptado de Schein (2001)

Schein (2001) apresenta a forma de operacionalizar seu modelo ao longo dos níveis constituintes de uma dada cultura organizacional de forma a que seja possível avaliá-la. Para o autor, primeiramente, deve-se estabelecer aquele que seria a gênese do processo de investigação, ou seja, um problema ou objetivo que se pretenda adequar ou alcançar. Em seguida, deve-se efetivar a análise nos três níveis da cultura (a relação entre artefatos e valores que remetem às certezas), repetindo esse processo com mais um grupo de pessoas da organização.

Schein (2001) apresenta as categorias que permitem avaliar o nível dos artefatos em uma organização:

- Padrões no modo de vestir.
- Grau de formalidade quanto ao relacionamentos com autoridades.
- Horários de trabalho.
- Frequência, foco e tempo de duração das reuniões.
- Como se dá a tomada de decisão.
- Eventos de cunho social.
- Termos, padrões de comportamento e identificações.
- Ritos e rituais da organização: eventos e datas marcantes
- Formas de resolução de conflitos.
- Relação de equilíbrio entre trabalho e família.

Complementando, Fleury (1996) apresenta uma proposta metodológica para abordar a cultura organizacional que tem sua base conceitual estabelecida na revisão das diferentes perspectivas e em abordagens empíricas, sobre o tema. Para a autora, identificar a cultura de uma organização passa por cinco aspectos: (a) rever o histórico da organização; (b) analisar o processo de socialização dos novos membros; (c) as políticas estabelecidas quanto a gestão de recursos humanos; (d) os canais que caracterizam o processo de comunicação e; (e) as formas de operacionalização do trabalho na organização.

A análise do histórico da organização, segundo Fleury (1996), permite avaliar o papel do fundador no estabelecimento da organização, identificar estratégias históricas estabelecidas para adaptar, ou posicionar, a organização frente a situações de crises, fracassos ou sucessos. Quanto à análise da socialização dos novos participantes na organização (por exemplo, programas de treinamento, *trainee* e de integração), para a autora, esta permitirá identificar de que forma esse processo reforça a consecução dos objetivos traçados. Já a análise das políticas de recursos humanos (recrutamento, seleção, remuneração, etc.), tanto implícitas quanto explícitas, possibilitará compreender o padrão cultural da organização com relação aos perfis tidos como adequados pela organização. Por outro lado, para Fleury (1996), abordar os meios de comunicação internos da empresa que permitem criar, transmitir e consolidar os símbolos, mitos e os heróis no seu contexto específico, bem como, o nível de relacionamento entre os diferentes níveis da empresa, é fundamental no sentido de compreender a cultura dominante da empresa. Por fim, para Fleury (1996), avaliar a caracterização dos aspectos referentes ao relacionamento com a tecnologia existente e estrutura funcional que delinham a forma como o trabalho é executado permite compreender como as relações de hierarquia e poder se estabelecem na organização.

Assim, o estudo realizado na empresa Macedo, Koerich S/A, fez uso da metodologia de Schein (2001), complementada com a obra de Fleury (1996), como forma de abordar a cultura da empresa em questão, de forma a compreender se esse elemento estratégico estrutural foi reforçador, ou não, dos elementos de liderança e estrutura organizacional que, conjuntamente, deram forma à configuração estratégica de empresa abordada no referido estudo.

### 2.2.3 A Dimensão Estrutural do Processo Estratégico de Estrutura Organizacional

A discussão sobre estrutura organizacional traz à tona uma das três grandes forças que caracteriza o processo de formulação de estratégias, além da liderança e do ambiente, que consiste, em específico, na organização (MINTZBERG, 2000, 2006). Dessa forma, para uma

melhor compreensão acerca da importância da dimensão estrutural do processo estratégico “estrutura organizacional”, faz-se necessário uma abordagem preliminar sobre o conceito de organização e, conseqüentemente, das formas que as organizações podem assumir.

Hall, com base nas teorias organizacionais clássicas e contemporâneas, apresenta sua definição sobre organização,

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, P.30).

Complementando a definição apresentada sobre organização, Hall (2004) destaca duas perspectivas que devem ser incorporadas ou estarem sempre em mente. Uma faz referência a existência de diferentes grupos internos que disputam o controle sobre a organização resultando em conflitos internos que devem ser administrados, muitas vezes, politicamente. A outra perspectiva a ser considerada faz menção a possibilidade de uma dada organização possuir diversas unidades que acabam por caracterizar, efetivamente, uma forma de organização independente. Essas perspectivas proporcionam uma noção mais clara da complexidade que caracteriza o conceito de organização abordado por Hall.

Com base na definição de Hall (2004), pode-se argüir que a organização é caracterizada por um conjunto de características internas que são influenciadas por elementos externos, visando objetivos organizacionais estabelecidos. Esse conjunto de características organizacionais dá forma à estrutura da organização.

Nessa direção, Hall (2004, p.44), sintetiza dizendo que “a estrutura organizacional pode ser considerada a combinação das partes organizacionais”. Para o autor, a estrutura organizacional é determinada pelo nível em que se apresentam três variáveis intervenientes no processo de delineamento de uma organização: o nível de complexidade da estrutura, o nível de formalização que a caracteriza e o nível de centralização da tomada de decisão na organização. O nível de complexidade é uma função da magnitude quanto a amplitude e profundidade das etapas exigidas para elaboração do trabalho na organização, isso se dá pela análise da “diferenciação horizontal” do trabalho (subdivisões das tarefas no nível operacional), pela análise da “diferenciação vertical” do trabalho (o número de níveis hierárquicos) e a “dispersão geográfica” do trabalho (filiais ou unidades regionais que desenvolvem estruturas independentes). Outra importante variável que caracteriza a estrutura da firma, segundo Hall (2004, p.61), consiste na formalização do trabalho, que constitui as

“regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização”. Tanto Hall (2004) quanto Mintzberg (2003) apresentam evidências no sentido de que a formalização das tarefas em uma organização estabelece uma forma de controle por parte da empresa sobre o comportamento individual, de forma a evitar desvios ao longo do processo de consecução dos objetivos estabelecidos. A terceira variável que condiciona o estabelecimento da estrutura da empresa consiste no grau em que está centralizada a tomada de decisão e que, segundo Hall (2004, p.70) consiste em “uma das melhores maneiras de resumir a noção de estrutura”, dessa forma, uma maior centralização ou descentralização das decisões condicionará a estrutura organizacional assumida pela organização.

Para Hall (2004), a forma que determinada organização assumirá é resultante da interação dessas três variáveis da estrutura quanto a aspectos referentes tanto ao contexto que lhe é apresentado, bem como as escolhas realizadas pela liderança da organização para adaptação frente a esse contexto. Assim, segundo o autor, aspectos referentes ao porte da organização, a tecnologia existente, a cultura organizacional, a concorrência e, até mesmo, a cultura nacional, condicionarão as escolhas estratégicas feitas pela organização com o intuito de adaptar-se a esse contexto ambiental eminente determinando, assim, a forma estrutural da organização.

Complementando, Mintzberg (2003, p.12/19) define estrutura organizacional como sendo a totalidade de formas nas quais “[...] o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Para o autor, os componentes de uma dada estrutura devem ser estabelecidos visando o equilíbrio interno para uma conseqüente adequação externa da organização. Esses componentes estruturais envolvem, de forma genérica, cinco elementos fundamentais que consistem no “núcleo operacional”, aonde são gerados os *outputs* da organização, a “linha intermediária”, ou o nível gerencial, e a “cúpula estratégica”, o alto escalão da empresa, sendo esta complementada pela “assessoria de apoio” e pela “tecnoestrutura”, as áreas que controlam e coordenam as tecnologias aplicadas na empresa, esses elementos dão forma ao desenho ou organograma da empresa. De forma a proporcionar a adequada coordenação do trabalho e das tarefas entre as diferentes partes que constituem e que impulsionam a organização, Mintzberg (2003, p.14) estabelece cinco instrumentos que objetivam uma apropriada coordenação das atividades, bem como o controle e a correta comunicação de aspectos intrínsecos a esse processo. Para o autor, esses mecanismos de coordenação e controle consistem: (a) no “ajustamento mútuo”, que é um procedimento característico de organizações simples aonde o controle sobre aspectos específicos do processo produtivo ficam a cargo do nível operacional, em uma relação “um a um”; (b) na

“supervisão direta”, que se da no momento em que a organização ganha porte e, então, um elemento é designado para exercer a responsabilidade sobre questões pertinentes ao trabalho dos encarregados pelas tarefas; (c) na padronização das habilidades, que ocorre quando determinado treinamento ou formação profissional são exigidos; (d) na padronização dos processos, que ocorre quando da incorporação de uma linha de montagem ou de descrições detalhadas das tarefas a serem executadas e; (e) na padronização das saídas, *outputs*, que ocorre quando o produto decorrente das tarefas realizadas deve respeitar determinadas especificações, seja quanto a aspectos funcionais ou físicos. À medida que as organizações crescem, os elementos básicos e os instrumentos de coordenação, controle e comunicação ganham em complexidade envolvendo combinações entre esses conjuntos de variáveis. Nesse ínterim, Mintzberg (2003, p.31) apresenta cinco perspectivas diferentes para representar como, de fato, funciona uma organização, que consistem: no “fluxo de autoridade formal”, no “fluxo de atividade regulamentada”, no “fluxo de comunicação informal”, no conjunto de “constelações de trabalho” e, por fim, no “fluxo de decisões *ad hoc*”.

O fluxo de autoridade formal diz respeito ao sentido, ou direção do poder na organização sendo, nesse caso, conduzido através da hierarquia, verticalmente, e que é representado pelo organograma da empresa. O fluxo de atividade regulamentada, que enfatiza a padronização dos processos em uma organização como condicionante do funcionamento, ou da autonomia, de cada área, individualmente. O fluxo de comunicação informal refere-se ao conceito de ajuste mútuo na organização, estabelecendo que, ao contrário das duas representações anteriores, há, nas organizações, níveis de comunicação informal que não são conduzidas nem pela hierarquia nem pela padronização de processos. Já o conjunto de constelações de trabalho diz respeito as interfuncionalidades em uma dada organização, onde grupos de trabalho se formam, por afinidade, para que haja a consecução de um determinado tipo de objetivo. Por fim, encontra-se o fluxo de decisões *ad hoc* que, segundo Mintzberg (2003, p.33), consiste no “fluxo de uma decisão estratégica, do início ao fim”. Dessa forma, uma determinada informação de mercado, coletada por um vendedor ou disseminada por um cliente, sobe a hierarquia no sentido base/topo e, após, retorna ao cliente, ou ao interessado, na forma de solução do seu problema.

Em síntese, Mintzberg (2003) considera que nenhuma dessas perspectivas, isoladamente, responde à questão sobre como funciona uma dada organização, sendo mais correto considerar que todas elas se dão juntas e ao mesmo tempo, em uma mesma organização. Dessa forma, para o autor, o funcionamento de uma organização torna-se um emaranhado de relações formais e informais extremamente complexo.

Assim, por meio das partes que constituem o seu “exoesqueleto”, os instrumentos de coordenação que a movem e pela dinâmica dos relacionamentos que permeiam as suas diferentes partes, segundo Mintzberg (2003), inicia-se o processo de caracterização da estrutura básica que configura uma dada organização.

Com base nessa perspectiva estrutural básica, Mintzberg (2003, p.37) apresenta um modelo para estruturação de organizações que consiste em quatro conjuntos de elementos que caracterizam um dado *design* organizacional, são eles os elementos referentes: (a) às “Posições” individuais da organização, onde se estabelece em até que ponto o nível operacional tem de participação sobre a administração e controle da tarefa realizada e sobre as diferentes atividades que a caracterizam e à formalização e padronização das ações e seus conseqüentes procedimentos para tal, seja por trabalho, habilidades ou *outputs*; (b) a “Superestrutura” organizacional, (aspectos referentes ao agrupamento e dimensionamento de unidades); (c) aos pontos referentes aos “Vínculos Laterais” da superestrutura, que consistem nos sistemas de informações gerenciais, ferramentas de gestão utilizadas e a interfuncionalidade interna; (d) ao “Sistema de Tomada de Decisão” na organização, pertinente ao grau, ou ao nível, de descentralização, vertical e horizontal, envolvida na tomada de decisão em uma dada organização.

A figura 14 apresenta os aspectos que compõe o modelo de estruturação proposto por Mintzberg (2003, p.37).

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PARÂMETROS DELINEADORES</b>	<b>CONCEITOS RELACIONADOS</b>
<i>Design</i> das Posições	Especialização da Tarefa; Formalização do Comportamento; Treinamento e Doutrinação.	Divisão básica do trabalho; Padrão do conteúdo do trabalho; Padronização de habilidades.
<i>Design</i> da Superestrutura	Agrupamento em Unidades	Supervisão direta; Divisão administrativa do trabalho; Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, comunicações informais, e constelações de trabalho; Organograma.
	Tamanho da Unidade	Sistema de comunicação informal; Supervisão direta; Amplitude de controle.
<i>Design</i> dos Vínculos Laterais	Sistemas de Planejamento e Controle Instrumentos de Vínculo	Padronização de saídas; Sistema de fluxos regulamentados.
	Instrumentos de Interligação	Ajustamento mútuo; Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios <i>ad hoc</i> .
<i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Vertical	Divisão administrativa do trabalho; Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad ho</i> .

	Descentralização Horizontal	Divisão administrativa do trabalho; Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios <i>ad hoc</i> .
--	-----------------------------	--

FIGURA 14: Elementos e Parâmetros de design da estrutura organizacional

Fonte: Reproduzido e adaptado de Mintzberg (2003).

Assim como Hall (2004), Mintzberg (2003) considera que os elementos de *design* estrutural sofrem a influência de aspectos contingências tais como a idade e porte da empresa, a tecnologia utilizada, o contexto em que atua e as relações de poder que a envolve e aos indivíduos que a integram.

Em tempo, Hall (2004) considera que uma eminente característica emergencial da estrutura organizacional, em decorrência das mudanças de contextos vividas e da ação de sucessivos atores organizacionais, não deva esconder que ela também apresenta uma consistente predisposição pela inércia e pela conformidade servindo, assim, como um instrumento de perpetuação do *status quo* estabelecido. Sobre esse ponto, com base em uma perspectiva institucional, Mintzberg (2000) e Hall (2004) levantam considerações acerca do por quê das organizações assumirem determinadas formas. Para os autores, em decorrência do chamado “isomorfismo institucional” determinadas formas organizacionais são, em geral, identificadas em grupos de empresas que compõe setores industriais específicos. Essas formas identificadas resultam em tipologias quanto a estrutura organizacional estabelecida com vista a uma adequada adaptação da organização frente ao contexto ambiental eminente.

Sobre as tipologias, Hall (2004, p.35) considera que elas se consistem em “construções sociais” que permitem uma melhor compreensão acerca de como determinadas variáveis se relacionam frente a certas situações. Contudo, o autor alerta para o fato de que tipologias baseadas em um pequeno número de variáveis organizacionais ou em uma característica específica podem acarretar em imprecisões e apropriações indevidas sendo adequado que se aborde um grande número de variáveis que caracterizam uma organização. Na visão de Hall (2004, p.36) “uma classificação geral adequada teria de levar em conta a variedade de condições externas, o espectro total de ações e interações dentro da organização e os impactos das ações organizacionais”.

Assim, atendendo a essa premissa, o modelo de Mintzberg (2003, p.34) apresenta cinco tipologias básicas, ou “configurações” estruturais, que são assumidas pela organizações, são elas: a “estrutura simples”, a “burocracia mecanizada”, a “burocracia profissional”, a “forma divisionada” e a “adhocracia”.

A estrutura simples, de acordo com Mintzberg (2000, 2003, 2006), são organizações novas que tem como principal instrumento de coordenação e controle a supervisão direta, aonde o elemento chave deste tipo de organização está estabelecido na cúpula estratégica. A estrutura simples é caracterizada por um processo decisório centralizado, evoluindo de forma orgânica.

A burocracia mecanizada, para Mintzberg (2003), em geral é de grande porte e atua em mercados maduros. A padronização do trabalho é o principal instrumento de coordenação e controle, com a tecnoestrutura tendo um papel central nesse tipo de organização. Quanto aos parâmetros de delineamento, Mintzberg (2003) considera que a formalização das ações dos membros e a especialização das tarefas em sentido horizontal e vertical, bem como a centralização do poder de forma vertical com uma relativa descentralização no nível horizontal são seus principais parâmetros delineadores.

Já a burocracia profissional é caracterizada por uma ênfase no desenvolvimento de aptidões específicas decorrentes de treinamento e educação profissional. O núcleo operacional é o elemento chave desse tipo de organização. Seus principais parâmetros delineadores consistem no treinamento e qualificação para as tarefas exigidas que, em decorrência disto, resulta numa descentralização tanto de cima para baixo quanto no nível operacional.

Na forma divisionalizada, segundo Mintzberg (2000, p.226), esse tipo de organização é “menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa”. Segundo Mintzberg (2003), a forma divisionalizada tem como principal mecanismo de coordenação e controle, um foco estreito sobre padrões estabelecidos quanto aos resultados. Seu elemento chave organizacional é a linha intermediária, com os principais parâmetros delineadores caracterizados pelos mercados atendidos.

Por fim, Mintzberg (2003) apresenta a adhocracia. Esse tipo de organização é voltada para a inovação e caracteriza-se por ter como principal instrumento de coordenação o ajuste mútuo, com uma peculiar especialização das tarefas baseada em treinamento e agrupamento por similaridade técnica e funcional. O contexto em que opera é, em geral, emergente caracterizando-se pela complexidade e dinamismo. Mintzberg (2003) considera a ocorrência de dois tipos de adhocracias. Um tipo de adhocracia é de cunho operacional, consistindo em equipes multidisciplinares que desenvolvem soluções para clientes (p.ex. agências de propagandas). Por outro lado, surgem as adhocracias administrativas que se caracterizam pelo desenvolvimento de projetos visando solucionar questões referentes a sua própria manutenção.

Mintzberg (2000, 2003) apresenta ainda duas tipologias que apresentam tipos emergentes de forma organizacionais possíveis de serem assumidas, são elas: a organização missionária e a organização política.

A organização missionária tem como mecanismo de coordenação um que lhe é específico, que segundo Mintzberg (2003, p.325) consiste na “socialização ou [...] padronização de normas” com seu “correspondente parâmetro delineador principal, a doutrinação, bem como uma sexta parte chave da organização, a ideologia”. Para Mintzberg (2000), quando uma empresa é controlada por um aspecto cultural intenso, há a motivação para que seus componentes cooperem, sem necessidade de centralização e formalização intensas.

Contudo, para efeito do estudo realizado foram considerados, tão somente, os cinco tipos de formas organizacionais básicas propostas por Mintzberg (1995), não entrando na discussão sobre novas formas organizacionais.

Dessa forma, a base teórica apresentada ao longo desse capítulo serviu como referência para condução do estudo sobre a configuração assumida pelos elementos estruturais do processo estratégico de liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional, no período de 1998 a 2004, na empresa Macedo, Koerich S/A.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo do estudo, especificamente, são identificados os procedimentos adotados (o método), de forma sistemática e racional, para a devida operacionalização do trabalho com vistas a responder aos objetivos geral e específicos estabelecidos decorrentes da problemática identificada, de maneira econômica e segura (LAKATOS E MARCONI, 1992).

Para Castro (1977, p.33), “Em resumo o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo”.

Dessa forma, em um primeiro momento, é realizado o delineamento da pesquisa realizada com base nos objetivos estabelecidos, no relacionamento entre as variáveis analisadas e na amplitude e profundidade do estudo, bem como nas técnicas de coleta e análise dos dados. Em um segundo momento são apresentados os critérios para definição do elemento, ou objeto, de pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O estudo realizado teve uma abordagem predominantemente qualitativa, onde aspectos específicos referentes ao elemento de pesquisa foram abordados com uma maior profundidade sem, contudo, pretender generalizar as conclusões para uma determinada população, haja vista, essa ser uma limitação pertinente ao tipo de pesquisa qualitativa realizada, especificamente, o estudo de caso (GODOY, 1995).

Para Richardson (1989, p.39), “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Dessa forma, o tipo de pesquisa realizado, com enfoque predominantemente qualitativo, foi o estudo de caso que consiste, segundo Bruyne *et al* (1977, p.224), “no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”.

Dando consistência a essa perspectiva, Godoy considera que o estudo de caso apresenta-se como a alternativa mais apropriada quando:

Os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, P.25).

A pesquisa realizada consistiu-se, em um primeiro momento, numa pesquisa de cunho exploratório, caracterizada pelo levantamento de dados secundários internos e externos, que visaram consolidar os objetivos da pesquisa (Gil, 1995), bem como permitiram identificar o histórico de decisões estratégicas do elemento de pesquisa, no período estabelecido de 1998 a 2005. Em um segundo momento, o estudo caracterizou-se como explicativo, dada a conseqüente consistência de seus objetivos e propósitos ora estabelecidos (Gil, 1995), além da existência de amplo referencial teórico acerca dos assuntos abordados e das variáveis analisadas.

Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis que o estabelecem, o estudo caracterizou-se como não-experimental, ou *ex post facto*, que consiste, segundo Kerlinger (1980, p.130), em “qualquer pesquisa na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente”. Dessa forma, a análise se dá após a ocorrência do fenômeno em questão ou após a influência das variáveis intervenientes em um dado processo.

Por outro lado, o estudo realizado não pretendeu, de forma alguma, inferir relação de causa e efeito entre as variáveis analisadas, se atendo a descrever o relacionamento entre essas variáveis caracterizando-se, assim, de acordo com Gil (1995), em um estudo descritivo.

Quanto a dimensão temporal compreendida pelo estudo, este caracterizou-se por ser, conforme Babbie (1998, p.100), do tipo *cross-sectional*, ou seja, tendo como base o tempo de vida do elemento de pesquisa, realizou-se um corte transversal em um período específico de tempo (1998 – 2005), que foi analisado de forma aprofundada, tendo em vista os objetivos do estudo. A definição desse período de tempo se deu em virtude de caracterizar uma época em que o macroambiente econômico brasileiro vivia a expectativa da sucessão presidencial, saindo o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, e empossando o novo governo do Brasil, com Luis Inácio Lula da Silva assumindo como Presidente do Brasil.

De acordo com Triviños (1994) e Godoy (1995), quanto às técnicas para coleta dos dados primários, no estudo em questão fez-se uso de entrevistas pessoais semi-estruturadas, através de roteiro pré-estabelecido de questões relativas aos objetivos do estudo (ver anexos) e, também, da técnica da observação não-participante, onde o pesquisador observa atentamente os comportamentos, eventos e interações sem, contudo, fazer parte do contexto que investiga.

Por fim, a análise dos dados primários coletados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin, a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos

às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1979 apud RICHARDSON, 1989, P.176).

Em seguida, são apresentados os critérios para seleção do elemento a ser analisado no estudo realizado.

### 3.2 SELEÇÃO DO ELEMENTO DE PESQUISA

A seleção do elemento de pesquisa para a realização do estudo atendeu aos seguintes critérios de corte:

- I. O setor industrial definido levou em consideração a pujança do setor na economia de Santa Catarina e o crescimento percebido deste setor no período compreendido entre 1998 e 2005.
- II. Foram consideradas as empresas do setor então definido, que estavam estabelecidas no território catarinense à época do estudo, de capital nacional ou não, aberto e fechado, que integraram o anuário “Grandes e Líderes: 500 maiores do sul”, publicado pela revista Amanhã, em parceria com a consultoria PricewaterhouseCoopers, em julho de 2005, com dados de 2004.

Atendendo ao primeiro critério de corte, foi estabelecido, de acordo com a classificação nacional de atividade econômica do IBGE (2004), na indústria de transformação, o setor de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, subgrupo de abate e preparação de produtos de carne e pescado. Nesse setor, especificamente, estão localizadas as agroindústrias produtoras de carne de frango, que posicionaram o estado de Santa Catarina em segundo lugar no ranking de produtores e exportadores de frango, em 2004, segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango (ABEF/2004). Ainda de acordo com dados da ABEF (2004), a taxa média de crescimento do setor, no período de 1995 a 2004, ficou em torno de 9%.

Com base no segundo critério de corte, foram identificadas as seguintes empresas, de acordo com o ranking do anuário “Grandes e Líderes” pertencentes à indústria de transformação, no setor de fabricação de alimentos e bebidas, subgrupo de abate e preparação de produtos de carne e pescado, que atuam no segmento de carne de frango (FIGURA 15).

<b>Ordem</b>	<b>Ranking G&amp;L/ 2005</b>	<b>Empresa</b>
01	07	Sadia
02	11	Perdigão
03	22	Seara
04	45	Aurora
05	263	Frangos Macedo

FIGURA 15: Ranking das maiores empresas catarinenses da indústria de alimentos, atuantes no setor de carne de frango.

Fonte: Anuário Grandes e Líderes (2005).

A partir destes dados, segue-se o terceiro critério de corte utilizado para seleção do elemento de pesquisa do estudo realizado.

III. O nível de especialização da linha de produtos quanto à matéria-prima utilizada (gado, suíno, frango, etc.).

Em observação a esse critério de corte, foi possível constatar que as agroindústrias produtoras de carne de frango apresentam diferentes níveis de especialização quanto à matéria-prima utilizada, não se restringindo somente a produção de itens derivados de carne de frango, com exceção de Frangos Macedo, que produz exclusivamente carne de frango, mas também, disponibilizam produtos derivados de carne bovina, suína, aves em geral (frango, peru, chester) e, até mesmo, de outros tipos de gêneros alimentícios (FIGURA 16).

<b>Empresa</b>	<b>Especialização das Linhas de Produtos</b>
Sadia	Derivados de suínos, aves e bovinos (a partir de 2005), massas e pizzas
Perdigão	Derivados de suínos, aves e bovinos (a partir de 2005), massas e pizzas
Seara	Derivados de suínos, frango e bovinos
Aurora	Derivados de suínos e frangos
Frangos Macedo	Derivados de frango

FIGURA 16: Especialização das agroindústrias produtoras de carne de frango, quanto à matéria-prima utilizada nas linhas de produtos.

Fonte: Dados secundários.

Por fim, selecionou-se a empresa Macedo, Koerich S/A, detentora da marca Frangos Macedo, como elemento a ser pesquisado tendo em vista os critérios estabelecidos.

De forma a viabilizar a realização do estudo, após o estabelecimento do elemento de pesquisa, no caso a Macedo, Koerich S/A, foram definidas as fontes dos dados primários necessários para a devida consecução do estudo. Dado que o trabalho tem como temática central a estratégia empresarial, em específico no período compreendido entre 1998 e 2005,

foram adotados como critérios para seleção dos entrevistados: (a) fazer parte da empresa e o tempo de casa; (b) ter participado, direta ou indiretamente, da formulação e da implementação das decisões estratégicas tomadas pela empresa ao longo do período de tempo estabelecido; (c) ter sob sua responsabilidade áreas estratégicas da empresa e; (d) a disponibilidade de acesso à fonte pelo pesquisador.

Com base nos critérios estabelecidos, foram selecionados sete elementos, sendo eles: dois gerentes, quatro diretores e o vice-presidente executivo da empresa. A saber:

- **Jostér Macedo** – Vice-Presidente Executivo da Macedo, Koerich S/A, desde 2001.
- **Ana Cristina Winckler** – Diretora Administrativa
- **Fabrizia G. Zucherato** – Diretora de Estratégia
- **Jorge Garcia** – Diretor de Logística
- **Rogério Maggioni** – Diretor de Produção
- **Alexandre Possamai** – Gerente de Mercado Interno
- **Yara Roque** – Gerente Financeiro

Assim, os membros da Macedo supracitados constituíram-se nas fontes dos dados primários, acerca do elemento de pesquisa, de forma que o presente estudo atendesse aos seus objetivos, geral e específico, estabelecido. Contudo, optou-se pelo anonimato dos entrevistados quando da reprodução integral dos depoimentos coletados, exceção feita às declarações do vice-presidente executivo da empresa, Jóster Macedo, de modo a evitar exposições desnecessárias para a consecução do estudo.

A seguir, são apresentadas as limitações encontradas ao longo da realização do presente estudo.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na presente seção, são apresentadas aquelas variáveis mais significativas que ocorreram no decorrer do trabalho e que não apresentaram possibilidade de controle, por parte do pesquisador, objetivando a otimização de tempo para cumprimento das atividades.

Um fator interveniente no processo de pesquisa diz respeito à ocorrência do evento “gripe aviária”, que gerou, e gera, incerteza em todo o setor agroindustrial de frangos nacional e internacional, e que acarretou em adiamentos na agenda de entrevistas estabelecida pela empresa.

Outro aspecto, de menor relevância, mas de importância para o campo da pesquisa, diz respeito à falta de clareza e especificidade na classificação utilizada pelo IBGE para inserir o setor agroindustrial de frangos brasileiro. A forma de classificação adotada, apresentada na seção 4.2, se mostrou genérica e de difícil interpretação quanto à delimitação do setor.

Isto posto, na próxima seção, é apresentada a análise macroeconômica setorial, no período 1998 a 2005. Essa análise se faz necessária para a adequada compreensão quanto ao contexto ambiental vivido pela Macedo, Koerich S/A, ao longo do intervalo de tempo delimitado.

## 4 ANÁLISE MACROECONÔMICA SETORIAL

Nesta etapa, são apresentados os dados reunidos por meio da metodologia apresentada, na seção anterior, que caracterizam as evidências empíricas do Estudo de Caso da Macedo, Koerich S/A. A partir disso, são feitas as análises dos dados com vistas a identificação das características estabelecidas para as dimensões estruturais do processo estratégico da empresa, no interregno compreendido entre 1998 e 2005, bem como, para que sejam cumpridos os demais objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa. Com esse propósito, em um primeiro momento, é feita uma contextualização do período macroeconômico brasileiro, entre 1998 e 2005, com base em indicadores econômicos que refletem a situação econômica do país. A seguir, é apresentada a caracterização do setor agroindustrial brasileiro de carne de frango, também, com base em indicadores econômicos. Finalizando a contextualização do período estabelecido, é apresentada a importância do setor agroindustrial brasileiro de frangos, para Santa Catarina, no período 1998 a 2005. Após a contextualização do período, é apresentada a Macedo, Koerich S/A, que a partir de 2006 passa a se chamar Macedo Agroindustrial Ltda, no período entre 1998 e 2005, baseado em indicadores de desempenho da empresa. Em seguida, são analisadas, individualmente, as dimensões estruturais do processo estratégico da empresa, mais especificamente, de Liderança, de Cultura Organizacional e de Estrutura Organizacional, com base nos modelos teóricos de Schrivastava e Nachman (1989), Schein (2001) e Fleury (1996) e de Mintzberg (2003), respectivamente.

### 4.1 O PERÍODO MACROECONÔMICO BRASILEIRO DE 1998 A 2005

De acordo com Pinheiro *et al* (2001), a economia brasileira apresenta, desde os anos 80, índices de desempenho econômico que são muito aquém daqueles vividos nas primeiras décadas do século 20. A Tabela 01 permite um melhor dimensionamento dessa perspectiva dos autores.

TABELA 01 – Taxas médias de crescimento (%)

<b>Período / Indicadores</b>	<b>PIB</b>	<b>População</b>	<b>PIB <i>per capita</i></b>
Década de 60 (1961-1970)	6,17	2,89	3,19
Década de 70 (1971-1980)	8,63	2,44	6,04
Década de 80 (1981-1990)	1,57	2,21	(0,63)
Década de 90 (1991-2000)	2,65	1,43	1,20

**Fonte:** FGV/IBGE (2005)

De acordo com a tabela 01, o percentual de crescimento da taxa do PIB da década de 60 para a taxa do PIB década de 70 foi da ordem de 40% (taxa sobre taxa). Já a mesma relação, só que referente ao PIB *per capita*, apresenta um crescimento da ordem de 90%, de uma década para outra. Ao contrário, o período de tempo correspondente à década de 80 apresenta reduções significativas na atividade econômica brasileira justificando, assim, a designação de “a década perdida”. Nos anos 80, o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), da Fundação Getulio Vargas, que permite visualizar o patamar inflacionário em um dado período (nesse caso, em 12 meses), chegou a apresentar uma inflação de 1.782,89%, em 1989. Por fim, apesar de apresentar uma pequena reação, as taxas de crescimento brasileiras ao longo da década de 90 são ainda insignificantes perante o período compreendido entre 1961 a 1980, sendo que foi nessa década, mais precisamente em 1993, que o país viveu a mais alta taxa inflacionária de toda a sua história, com o IGP-DI registrando uma inflação de 2.708,17%. Contudo, apesar dos resultados pífios da economia brasileira nas décadas de 80 e 90, Pinheiro *et al* (2001) atentam para três aspectos fundamentais que proporcionaram uma perspectiva positiva em favor dos anos 90, em detrimento dos anos 80.

Segundo os autores,

Em primeiro lugar, a década de 80 foi um período de inflação crescente e políticas macroeconômicas caóticas, ao passo que a de 90 foi marcada pelo bem-sucedido programa de estabilização, que reduziu a inflação anual a cifras de apenas um dígito. Em segundo lugar, os anos 80 foram caracterizados por grande, quando não crescente, interferência do Estado, enquanto os anos 90 podem ser descritas como a “década de reformas orientadas para o mercado”. Em terceiro lugar, sobretudo em consequência dos dois fatores acima mencionados, os anos 80 terminaram em tom de desesperança, sem um diagnóstico claro ou consensual sobre a razão da crise e com o país rondando a hiperinflação; no final dos anos 90, no entanto, havia sinais de uma retomada da trajetória de crescimento sustentável, dessa vez no contexto da estabilidade de preços (PINHEIRO *ET AL*, 2001, P.07).

De fato, para Pinheiro *et al* (2001), o programa de estabilização da economia brasileira, iniciado no governo Itamar Franco, em julho de 1994 – quando o futuro Presidente da República, no período 1995/2002, Fernando Henrique Cardoso, era o então Ministro da

Fazenda – e denominado “Plano Real”, que resultou em taxas decrescentes de inflação a partir desse período, foi o evento mais importante do cenário econômico brasileiro nos anos 90. Porém, os autores enfatizam que o sucesso do Plano Real se deveu às reformas conjuntas realizadas no decurso do Governo de Fernando Henrique Cardoso no tocante a reduzir a participação do Estado na atividade econômica do país, bem como o incremento da competitividade ao longo dos diversos setores da economia nacional. Essas reformas fundamentais que permitiram a mudança de orientação na ótica da oferta, segundo Pinheiro *et al* (2001), foram: a liberalização do comércio (encerrando as políticas de substituição de importações e de reservas de mercado), as privatizações e a desregulamentação.

Complementando essa perspectiva, Giambiagi (2002, p.34) considera que ao longo dos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso, se consolidou uma mudança de postura do Estado em relação às finanças públicas. Essa nova postura é delineada a partir de quatro enfoques: (1) uma “mudança no regime fiscal de estados e municípios”, que envolvia a privatização de grande parte dos bancos estaduais evitando, assim, que os estados e municípios utilizassem essa fonte de financiamento, além disso, se deu o estabelecimento de mecanismos que garantiam austeridade na gestão do erário, bem caracterizada pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que estabelecia tetos para despesas dos estados, municípios, bem como dos três poderes; (2) as privatizações de empresas públicas que, além de aliviarem a pressão sobre as contas públicas, conseguiram melhorar o desempenho dessas empresas, passando “de um déficit primário de 0,5% PIB em 1995 para um resultado próximo de zero ou um pequeno superávit em todos os anos a partir de 1999”, bem como permitiram que ocorressem investimentos em infra-estrutura no país; (3) a reforma da Previdência Social e; (4) as alterações no Sistema Financeiro Nacional, como a aprovação do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), a privatização de bancos estaduais, a abertura do sistema financeiro para grupos do setor de capital estrangeiro e o aumento de exigências, por parte do Banco Central (BC), para a concessão de crédito por parte dos bancos. Com relação às medidas que visaram dar maior solidez às instituições financeiras que operavam no âmbito nacional, na opinião de Giambiagi:

Esse conjunto de medidas permitiu que o sistema financeiro do Brasil passasse praticamente incólume por uma mega-desvalorização em 1999 e por diversas crises internacionais – da Ásia e da Rússia em 1997 e 1998, respectivamente, e a recessão temporária na economia mundial em 2001 (GIAMBIAGI, 2002, P.38).

De fato, a economia brasileira sofreu duros golpes ao longo da década de 90 e no início dos anos de 2000. Além da crise da Ásia, em 1997, da Rússia, em 1998, a crise

cambial, em 1999, some-se a elas a crise energética, em 2001, o ataque terrorista aos Estados Unidos, também em 2001 e a moratória da Argentina (que gerou uma onda de insegurança em relação às economias dos países em desenvolvimento). Entretanto, após a crise cambial de 1999, o Brasil renegociou o acordo firmado com o Fundo Monetário Internacional (FMI) no final de 1998. A renegociação desse acordo resultou na adoção, pelo Brasil, de um regime de restrição orçamentária para o setor público e de um sistema de metas de inflação para monitoramento da atividade econômica nacional, além da adoção da flutuação da taxa de câmbio, abandonando a política anterior de ancoragem cambial (1994/1998) que havia comprometido significativamente o saldo de reservas internacionais do país, bem como restringiu as exportações brasileiras, nesse período, em virtude dos preços dos produtos brasileiros não serem competitivos no exterior. A vigência da política de âncora cambial, vinculada ao dólar americano, resultou não só em restrições a exportação de produtos brasileiros, mas, também, no incremento das importações de produtos estrangeiros resultando em déficits na balança comercial do Brasil e no, conseqüente, sucateamento da indústria nacional, o que desencadeou uma onda de fusões e aquisições de empresas nacionais por empresas de âmbito global.

Se, por um lado, a adoção dessa nova política econômica, a partir de 1999, resultou em superávits primários e controle da inflação em patamares internacionais, por outro, mergulhou ainda mais o mercado interno brasileiro em um contexto recessivo. Com a adoção de altas taxas de juros para atrair investimento internacional de curto prazo (especulativo) para cumprir os cronogramas de pagamentos firmados com órgãos internacionais e financiar o déficit público, o Governo tornou mais atrativo, para o investidor, investir em títulos públicos, ao invés de direcionar os recursos para a atividade econômica (produção), sobretudo devido ao fato de que, na linha de pensamento do sistema de metas de inflação, o aquecimento da economia interna colocaria em risco a meta inflacionária ora estabelecida.

Essa política econômica se manteve ao longo de todo o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999/2002) e se mantém ainda mais intensa no decurso do Governo de Luís Inácio Lula da Silva, a partir de 2003. Como prova disso, um estudo realizado pela consultoria GRCVisão, em setembro de 2005, apontava o Brasil como líder mundial quanto aos juros reais pagos, a Tabela 02 apresenta o ranking dos países que tem as maiores taxas de juros do mundo.

TABELA 02: Taxa de juros reais nos principais países do mundo

Taxa de juros dos últimos 12 meses descontada a inflação dos últimos 12 meses (set/2004-ago/2005)			Taxa de juros atuais descontadas a inflação projetada para os próximos 12 meses.		
Ranking	País	Taxa (a.a)	Ranking	País	Taxa (a.a)
1	Brasil	11,6%	1	Brasil	14,0%
2	Turquia	9,0%	2	China	6,3%
3	China	6,4%	3	México	6,1%
4	Hungria	6,0%	4	Turquia	5,8%
5	México	5,4%	5	Índia	3,7%
6	Polônia	4,8%	6	Polônia	3,4%
7	África do Sul	3,5%	7	Hungria	3,4%
8	Índia	3,5%	8	Austrália	3,1%
9	Austrália	3,1%	9	África do Sul	3,1%
10	Israel	2,6%	10	Israel	2,2%

Fonte: Reproduzido e adaptado de GRCVisão (Setembro/2005) – Disponível em: <http://www.globalinvest.com.br>

Obs (fonte): Taxa de juros curto prazo descontada a inflação apurada pelos índices de preços ao consumidor (Brasil = IPCA do IBGE).

A Tabela 02 permite visualizar a ampla dianteira do Brasil no que se refere às taxas de juros praticadas para a captação de investimentos que permitam ao Governo financiar o déficit público e para atender as exigências do sistema de metas inflacionárias vigente.

Visando uma análise mais abrangente do período compreendido entre 1998 e 2005, faz-se necessário à abordagem de diversos índices de desempenho econômico. A Tabela 03 apresenta o desempenho da economia nacional, no período supracitado, através de diferentes indicadores econômicos. Os indicadores utilizados para o delineamento do período macroeconômico brasileiro compreendido entre 1998 e 2005 consistem: (a) No PIB (Produto Interno Bruto), nas suas versões: a preços correntes de mercado (montante de riqueza gerado, em milhões de dólares, já atualizado), variação real (indica a dinâmica da atividade econômica do país, em um dado período) e *per capita* (a riqueza gerada dividido pelo número de habitantes). O PIB representa, segundo o IBGE, a totalidade de bens e serviços produzidos no Brasil, debitadas as despesas com os insumos necessários para atividade produtiva, durante o período de 01 (um) ano; (b) No IGP-DI, Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna, calculado pela Fundação Getulio Vargas (FGV), que permite acompanhar a situação inflacionária nacional. Sobre o uso do IGP-DI para a análise desenvolvida na presente dissertação cabe aqui uma ressalva, apesar de, desde 1999, quando da adoção do sistema de metas de inflação, em decorrência do acordo firmado com o Fundo Monetário Internacional (FMI), ser utilizado como índice oficial para acompanhamento da meta inflacionária

estabelecida o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), calculado pelo IBGE, que consiste na medição da variação dos preços de um conjunto de produtos e serviços consumidos pelas famílias, inclusive os preços monitorados pelo Governo, fez-se uso, aqui, do IGP-DI/FGV, por esse índice permitir uma melhor avaliação do patamar inflacionário nacional por envolver a variação de preços nos mercados Atacadista, de Consumo e da Construção Civil; (c) Outro indicador econômico utilizado na análise foi o saldo da Balança Comercial brasileira, ao final de cada ano, em milhões de dólares norte-americanos. Esse indicador permite analisar o desempenho da economia brasileira em termos de comércio internacional, através da relação entre importações e exportações; (d) Foram analisadas, também, no período de 1998 a 2005, as taxas de juros para captação de recursos externos, tanto à nível nacional (taxa Selic/Overnight), quanto internacional (taxas Libor, Prime Rate e Federal Funds); (e) A Taxa de Desemprego Aberto, que analisa o nível de procura por emprego, no Brasil e, por fim; (f) Foi analisada a taxa de câmbio nominal comercial (Ptax), para venda, na relação R\$/US\$. A análise desse indicador permite que se visualize a valorização do real frente ao dólar, no período especificado.

TABELA 03 – Indicadores econômicos brasileiros no período 1998 a 2005.

INDICADORES	PERÍODO							
	Fim do 1º Mandato FHC	2º Mandato FHC				Governos Lula		
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB – Preços correntes em milhões/US\$ <sup>(1)</sup>	787.889	536.554	602.207	509.797	459.379	506.784	603.994	ND
PIB real – Variação (%)	0,10	0,80	4,40	1,30	1,90	0,50	4,90	2,30
PIB – Per capita (US\$)	4.739	3.180	3.516	2.933	2.604	2.831	3.326	ND
IGP – DI (12 meses)	1,70	19,98	9,81	10,40	26,41	7,67	12,14 <sup>(2)</sup>	1,22
Balança Comercial (FOB) – Saldo em milhões/US\$	(6.624)	(1.283)	(753)	2.642	13.126	23.824	33.662 <sup>(4)</sup>	44.785 <sup>(5)</sup>
Tx Juros – Libor (6m/US\$)	5,46	5,49	6,63	3,72	1,91	1,27	2,63 <sup>(6)</sup>	4,27 <sup>(7)</sup>
Tx Juros – Prime Rate (a.a)	8,38	8,00	9,19	6,90	4,71	4,00	5,00 <sup>(6)</sup>	6,75 <sup>(7)</sup>
Tx Juros – Fed. Funds (a.a)	5,35	4,97	6,24	3,90	1,67	0,98	2,16 <sup>(6)</sup>	3,78 <sup>(7)</sup>
Tx Juros – Selic/Overn. (a.a)	31,24	19,03	16,19	19,05	23,03	16,92	17,50 <sup>(6)</sup>	18,05 <sup>(8)</sup>
Tx de Desemprego Aberto (Brasil)	7,60	7,56	7,14	7,50	11,68	12,32	11,48	9,60 <sup>(5)</sup>
Tx de Câmbio Nominal (Ptax/venda) – R\$/US\$	1,1606	1,8147	1,8302	2,3504	2,9212	2,9253	2,7182 <sup>(6)</sup>	2,2565 <sup>(7)</sup>

Fonte: IBGE/BC/FGV – Revista Conjuntura Econômica (Dez/2005)

ND – Não Disponível ; (1) Estimativa do Banco Central; (2) Valor referente a Dez/2004; (3) Valor referente a Nov/2005; (4) Dados preliminares referentes a Dez/2004; (5) Dados preliminares referentes a Out/2005; (6) Dados referentes a Dez/2004; (7) Dados referentes a Out/2005; (8) Dados do Banco Central referentes à 30/12/2005.

Com base na tabela 03, o ano de 1998, que marcou o final do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso como Presidente da República, apresenta o maior PIB em preços correntes do período analisado, fechando o ano em US\$ 787,889 milhões. Por outro lado, apresenta, também, a menor taxa de crescimento do PIB real no período, correspondendo a 0,10%. O PIB *per capita* também é o maior do período analisado, US\$ 4.739,00, e a inflação medida em 1998 através do Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna da Fundação Getúlio Vargas (IGP-DI/FGV) foi a segunda menor ao longo do período analisado. O saldo da Balança Comercial brasileira, em 1998, apresentou um déficit de US\$ 6.624 milhões, resultado da superioridade das importações em relação às exportações. A taxa de juros para captação de investimentos estrangeiros, medida pela taxa Selic/Overnight, ficou em 31,24%aa, taxa essa muito superior aos patamares internacionais medidos pelas taxas de juros Libor (5,46% para seis meses), Prime Rate (8,38% aa) e Federal Funds (5,35% aa). A taxa de juros praticada pelo Brasil, em 1998, estava pressionada pelas crises da Ásia e Rússia e a emergência de mudanças na política econômica nacional, que levava a economia brasileira a ser considerada a “bola da vez” pelos mercados internacionais para a próxima crise

econômica. Já a taxa de desemprego aberto, que mede a procura por empregos, ficou em 7,6%. Por fim, a taxa de câmbio nominal, dólar comercial para venda (Ptax), ficou em R\$ 1,1606, a menor taxa de câmbio no período analisado e ainda sobre a influência da política de ancoragem cambial, então adotada pelo Governo de FHC.

O período 1998/1999 foi marcado pela maxidesvalorização do real frente ao dólar, com o Brasil adotando o regime de “bandas cambiais”, que permitia a flutuação da moeda em intervalos estabelecidos (as bandas), além de políticas de austeridade fiscal e econômica. A análise da Tabela 03 apresenta alguns dados que mostram os impactos gerados por essas mudanças na economia nacional.

Segundo a Tabela 03, o ano de 1999, o primeiro ano do segundo mandato de FHC à frente do governo brasileiro, apresenta uma redução do PIB em preços correntes, ficando em torno de US\$ 536 milhões. A variação do PIB real apresentou crescimento, ficando em 0,8%. Nesse primeiro ano do segundo mandato FHC, o PIB *per capita* apresentou uma redução, ficando em US\$ 3.180,00. Já a inflação medida pelo IGP-DI/FGV ficou em torno de 20%. O saldo da balança comercial brasileira deu mostras de recuperação, em relação ao ano anterior, fechando com déficit de US\$ 1.283 milhões. A taxa de juros Selic/Overnight reduziu-se substancialmente em relação a 1998, fechando o ano em 19,03% aa, acompanhando a tendência de queda nas taxas de juros internacionais. A taxa de desemprego aberto também apresentou uma tendência de queda em relação a 1998, fechando em 7,56%. Por fim, a taxa de câmbio nominal, dólar comercial para venda (Ptax), apresentou uma sensível alta, em relação a 1998, ficando em R\$ 1,8147, já dando sinais dos efeitos da política de “bandas cambiais” adotada pelo então Governo.

Já o ano de 2000 apresentou uma forte reação da economia brasileira. O PIB a preços correntes apresentou o segundo maior valor no período analisado, fechando em US\$ 602.207 milhões. A variação do PIB real também foi a segunda maior no período de 1998 a 2005, ficando em 4,4%, perdendo somente para 2004. O PIB *per capita* cresceu, estabelecendo o valor de US\$ 3.516,00. A inflação medida em 2000 ficou em 9,81%, apresentando uma substancial redução em relação a 1999. Por conta do aumento das exportações sobre as importações, o saldo da Balança Comercial reduziu seu déficit para US\$ 753 milhões. A taxa de juros brasileira, medida pela taxa Selic/Overnight, ficou em 16,19% aa, indo contra a tendência internacional, constatada em 2000, de elevação das taxas. Em 2000, os juros internacionais, medidos pelas taxas Libor, Prime Rate e Federal Funds, ficaram em 6,63% para seis meses, 9,19% aa e 6,24% aa, respectivamente. A taxa de desemprego aberto, apurada em 2000, manteve sua tendência de queda, constatada desde 1998, e fechou em

7,14%. Por fim, a taxa de câmbio Ptax/venda (R\$/US\$), dentro do sistema de bandas, apresentou alta, finalizando o ano em R\$ 1,8302, impulsionando as exportações e contribuindo para a melhoria constatada da Balança Comercial brasileira.

O ano de 2001 foi um ano com ocorrências comprometedoras para o desempenho da economia nacional. No âmbito nacional, a crise do setor energético, que resultou no “apagão” nas regiões sul e sudeste do Brasil, trouxe à tona discussões acerca da situação de infraestrutura nacional. Já no nível internacional, a piora da situação econômica da Argentina e o ataque terrorista aos Estados Unidos, em 11 de setembro, que, segundo Pinheiro *et al* (2001, p.24), “lançou a economia mundial, especialmente os mercados emergentes, num estado de grande confusão”. De acordo com a Tabela 03, o PIB a preços correntes sofreu retração fechando o ano em US\$ 509.797 milhões. Já a variação do PIB real recuou para 1,3%, dando mostras da desaceleração da economia nacional. O PIB *per capita* apresentou seu pior nível frente aos três anos anteriores, fechando em US\$ 2.933,00. A inflação voltou a elevar-se, fechando em 10,40%. Já a Balança Comercial consolidou sua tendência de alta, apresentando o primeiro superávit no período analisado de 1998 a 2005, fechando 2001 com saldo de US\$ 2.642 milhões. No mercado de juros, as taxas internacionais declinaram, dando início a uma tendência de baixa, ao contrário, a taxa de juros brasileira cresceu, fechando em 16,19% aa, visando um maior aporte de recursos estrangeiros no país, bem como conter o aumento da inflação. Em 2001, a taxa de desemprego aberto cessou sua tendência de baixa, constatada desde 1998, e elevou-se fechando em 7,50%. Por fim, encerrando a análise dos indicadores de 2001, a taxa de câmbio comercial Ptxa/venda (R\$/US\$) continuou sua tendência de alta, fechando em R\$ 2,3504, impulsionando as exportações e melhorando o saldo da Balança Comercial brasileira.

O ano de 2002 caracterizou-se pela sucessão presidencial no Brasil. A disputa entre os candidatos José Serra e Luís Inácio Lula da Silva, atraía as atenções e mergulhou o país em um período de expectativa e incerteza. Considerações como a volta da inflação e o fim da política econômica adotada levaram instabilidade aos mercados. Por fim, o processo eleitoral corrente acabou com a eleição de Luís Inácio Lula da Silva para Presidente do Brasil, no período 2003/2006. Em 2002, conforme a Tabela 03, o PIB, a preços correntes, apresentou regressão, fechando em US\$ 459.379 milhões. A variação do PIB real apresentou alta, ficando em 1,9%. Contudo, o PIB *per capita* apresentou seu menor nível em cinco anos, terminando o ano em US\$ 2.604,00. A inflação foi a maior de todo o período analisado (1998/2005), fechando o IGP-DI/FGV em 26,41%. Por outro lado, o saldo da Balança Comercial apresentou uma forte alta, fechando em US\$ 13.126 milhões. As taxas de juros internacionais

encerraram o ano com as menores taxas dos últimos cinco anos, com a taxa Libor, Prime Rate e Federal Funds fechando em 1,91% (6 meses), 4,71% aa e 1,67% aa, respectivamente, ao contrário, como forma de impedir o aumento da inflação e aumentar a captação de recursos externos, a taxa Selic/Overnight elevou-se para 23,03% aa, a maior desde a crise cambial de 1998. Já a taxa de desemprego aberto aumentou novamente, fechando em 11,68%, a maior dos últimos cinco anos. No mercado de câmbio, o real continuava sua desvalorização perante o dólar americano, fechando a taxa de câmbio Ptax/venda (R\$/US\$) em R\$ 2,9212, também a maior taxa de câmbio dos últimos cinco anos.

O ano de 2003, o primeiro ano do Governo Lula da Silva, caracterizou-se pelo empenho do novo governo em acalmar as expectativas do mercado dando mostras de que continuaria a política econômica e os acordos comerciais firmados no antigo governo. Dessa forma, o PIB em preços correntes fechou o primeiro ano do Governo Lula em alta, totalizando US\$ 506.784 milhões. A variação do PIB real em 2003 dá mostras da redução da atividade econômica brasileira, beirando a estagnação, encerrando o ano com 0,50%. O PIB *per capita* teve alta, fechando em US\$ 2.831,00. A inflação medida pelo IGP-DI/FGV reduziu-se drasticamente em relação a 2002, encerrando o ano em 7,67%. Já o saldo da Balança Comercial, empurrado pela desvalorização do Real frente ao dólar americano, fechou 2003 com superávit de US\$ 23.824 milhões. Nesse ano, a taxa de juros Selic/Overnight acompanhou a tendência internacional e reduziu-se, ficando em 16,92% aa, ainda muito distante dos 1,27% para seis meses, dos 4,00% aa e dos 0,98% aa das taxas Libor, Prime Rate e Federal Funds, respectivamente. A taxa de desemprego aberto manteve sua tendência de alta, constatada desde 2001, e fechou 2003 em 12,32%. O mercado de câmbio encerrou 2003 no mesmo patamar de 2002, com o dólar americano em alta, cotado a R\$ 2,9253, pela taxa de câmbio Ptax/venda.

O ano de 2004 foi o ano em que a economia nacional teve seu melhor desempenho desde 1995. O PIB a preços correntes chegou a US\$ 603.994 milhões. A variação do PIB real chegou a 4,90%, caracterizando o crescimento econômico do Brasil nesse ano, como o melhor desde 1995, que ficou em 5,85%. Em contrapartida, o crescimento da produção brasileira constatada pela variação do PIB real caracterizou-se, também, como o pior desempenho dentre as economias do grupo formado por Brasil, Rússia, Índia e China (grupo esse denominado BRIC) e os Tigres Asiáticos. De acordo com dados do FMI, disponibilizados em periódicos de circulação nacional, enquanto a variação real do PIB brasileiro fechou o ano em 4,90%, o da Rússia ficou em 7,10%, o PIB da Índia fechou 2004 em 7,30%, o PIB chinês finalizou 2004 em 9,50% e, por fim, o grupo de países que formam o bloco econômico dos

Tigres Asiáticos fechou o ano com o PIB em 5,50%. Confirmando o baixo desempenho da economia brasileira frente a outras economias, de acordo com dados do FMI e do IPEA, também disponibilizados em periódicos de circulação nacional, a economia do Brasil, no intervalo de tempo entre 1995 e 2005, cresceu à taxa de 25%, enquanto a produção mundial cresceu em torno de 46%, no mesmo período. Continuando a análise dos indicadores da Tabela 03, o PIB *per capita* apresentou alta, ficando em US\$ 3.326,00. Já a inflação, medida pelo IGP-DI/FGV, teve um aumento, em virtude do aquecimento do mercado interno, ficando em 12,14%. A Balança Comercial brasileira teve um desempenho excelente em 2004, com as exportações batendo recordes (US\$ 96.473 milhões e, segundo dados da Fundação Getulio Vargas, o melhor desempenho da história) e fechando 2004 com um superávit de US\$ 33.662 milhões (dados preliminares referentes a Dezembro de 2004). A taxa de juros brasileira voltou a se elevar, acompanhando a tendência internacional, ficando em 17,50%. A taxa de desemprego aberto também decresceu, ficando em 11,48%. Como resultado da manutenção da austeridade da política econômica, o Brasil recuperou a confiança dos investidores internacionais, captando mais recursos, e reduzindo a desvalorização do Real frente ao dólar americano para R\$ 2,7182, de acordo com a taxa de câmbio Ptax/venda (R\$/US\$).

Por fim, o ano de 2005 foi caracterizado pela manutenção da austeridade da política econômica e por uma grave crise política enfrentada pelo Governo Lula, decorrente de denúncias de corrupção. Apesar da falta de dados oficiais sobre o desempenho econômico do Brasil, nesse ano, até a conclusão do estudo realizado, a variação real do PIB terminou o ano em 2,30%, caracterizando uma redução significativa da atividade econômica nacional, em relação a 2004. A inflação medida no período pelo IGP-DI/FGV, com dados de novembro de 2005, se apresenta no patamar de 1,22%, a menor desde no período analisado (1998/2005). Apesar da valorização do Real, o saldo da Balança Comercial brasileira apresentou um superávit de US\$ 44.785 milhões (dados referentes a outubro de 2005). As taxas de juros internacionais se elevaram, com base em dados da Fundação Getulio Vargas, de outubro de 2005, fechando a taxa Libor em 4,27% para seis meses, a taxa Prime Rate estabelecida em 6,75% aa e a taxa Federal Funds apontando para 3,78% aa, da mesma forma, a taxa de juros.

Selic/Overnight, também com base em dados da FGV, de outubro de 2005, ficou em 19,25% aa. A taxa de desemprego aberto apresentou redução em relação a 2004, ficando em 9,60%, com base em dados preliminares da FGV, de outubro de 2005. Por fim, a taxa de câmbio comercial, medida pela taxa Ptax/venda (R\$/US\$), com base em dados referentes a outubro de 2005, apresentou nova valorização do Real, fechando a R\$ 2,2565 e apresentando risco para as exportações nacionais.

Em síntese, com base nos dados apresentados e nas considerações de Pinheiro *et al* (2001) e de Giambiagi (2002), o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999/2002) deve ser abordado dentro de um contexto que envolve, também, o seu primeiro mandato (1995/1998). Dessa forma, o primeiro mandato do Governo FHC caracterizou-se por sacramentar políticas expansionistas e de redução da participação do Estado na atividade econômica, como a liberalização do comércio, as privatizações de empresas públicas e as desregulamentações. Já o segundo mandato de FHC caracterizou-se por ajustes na política econômica vigente em decorrência das crises vividas no final do primeiro mandato. Nesse ínterim, o Brasil deu início a uma política de austeridade econômica, submetendo estados e municípios aos rigores da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRS), adotando, em decorrência do acordo com o FMI, o sistema de metas de inflação e passou a permitir a flutuação da moeda, além de dar continuidade em reformas que visaram dar maior consistência ao Sistema Financeiro Nacional, como a privatização de diversos bancos estaduais. Por fim, o Governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003/2006) dá continuidade à austeridade da política econômica estabelecida ao longo do segundo mandato de FHC, com ênfase no sistema de metas de inflação e flutuação das taxas de câmbio e controle sobre as contas públicas, mantendo o mercado interno nacional em um contexto recessivo, quase estagnado, e incentivando as exportações.

Dessa forma, concluí-se aqui a caracterização do período macroeconômico brasileiro de 1998 a 2005, período esse referente à delimitação temporal do estudo realizado. Os dados apresentados propiciam a visualização do contexto econômico vivido pelo setor agroindustrial de frangos, no período supracitado, bem como da empresa Macedo, Koerich S/A caracterizada como objeto de estudo. A análise do desempenho do setor agroindustrial de frango, frente ao contexto macroeconômico apresentado, é realizada a seguir.

#### 4.2 O SETOR AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO

O Setor Agroindustrial de Carne de Frango, de acordo com a Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE), do IBGE, está inserido no contexto das atividades econômicas da seção D, as Indústrias de Transformação, em sua divisão 15 (quinze) – referente à Fabricação de Produtos Alimentícios e Bebidas, no grupo 15.1 – Abate e preparação de produtos de carne e de pescado, especificamente na classe 15.12-1 – Abate de Aves e Outros Pequenos Animais e Preparação de Produtos de Carne.

De forma genérica, a pujança do setor agroindustrial de carne de frango pode ser constatada através de levantamento realizado pela Fundação Getulio Vargas (FGV), referente as 500 maiores empresas S/A do Brasil, em 2004. Dentre as cinquenta maiores empresas do Brasil, dos mais diversos setores industriais, três são *players* do setor de frangos: a norte americana Cargill, na vigésima sexta posição, controladora da Seara Alimentos, que é a terceira maior empresa de carnes do país, a maior exportadora brasileira de carne suína e que opera na exportação de carne de frango para o Japão e Europa, com faturamento em 2004 de R\$ 2 bilhões, empregando 14.000 funcionários; a Sadia, na vigésima sétima posição, caracterizada por ser a líder nacional de produtos derivados de carne suína, bovina, de frangos e perus, com faturamento, em 2004, de R\$ 7,3 bilhões e 40.600 funcionários; e a Perdigão Agroindustrial, na quinquagésima posição, líder no setor de industrializados de carne, predominantemente, de suínos e frangos, com faturamento em 2004 de R\$ 5,6 bilhões, empregando 32.500 pessoas.

Percebe-se, dessa forma, que o setor caracteriza-se por apresentar empresas de grande porte e amplas economias de escala, que resultam em movimentações dos *players* do setor de carne frango para a aquisição ou integração de plantas produtivas, em diferentes regiões do país, de forma a lhes garantir vantagens competitivas decorrentes do porte e escala.

O mesmo estudo, só que abordando as 20 principais empresas S/A, do Brasil, exportadoras, constatou que, em 2004, quatro (20% do contingente) eram pertencentes ao setor agroindustrial de frangos, contribuindo para a participação de 16,1% das exportações sobre o PIB: a Cargill, com 1,5% de participação sobre o total das exportações, com um aumento das exportações constatado de 23,2% no período 2003/2004; a Sadia, com 1,1% das exportações totais e aumento de 53,5% de 2003 para 2004; a Perdigão, com 0,7% de participação e aumento de 35,4% e; a Frangosul, do grupo francês Doux, com 0,4% das exportações totais do Brasil, em 2004, e aumento de 24,7% no total exportado no período de 2003/2004.

Segundo dados da União Brasileira de Avicultura (UBA) e da Associação Brasileira dos Exportadores de Frangos (ABEF), o Brasil é o maior exportador mundial de carne de frango (tendo como principais clientes o Oriente Médio, Ásia, UE, Rússia e África), em receita cambial (US\$ 2.594.883.000, representando 42% do total das exportações brasileiras de carnes, em 2004) e em volume de exportações (2.469.696 toneladas, representando 56,2% do volume total brasileiro de carnes embarcadas, em 2004), aumentando o número de países atendidos, no período 2003/2004, de 122 para 141, e o terceiro maior produtor mundial de carne de frango, ficando atrás somente dos Estados Unidos e China, com 8.494.000 toneladas,

em 2004. De acordo com o relatório anual publicado pela ABEF, referentes ao ano de 2004, o setor agroindustrial de frangos se estabeleceu como o segundo maior exportador de todo o contexto do agronegócio brasileiro, ficando atrás apenas do setor de grãos, especificamente da soja. No conjunto das exportações brasileiras, ainda segundo o relatório anual da ABEF (2004), o setor de carne de frango está em 6º (sexto) lugar, com 2,6% de participação.

Dados da UBA, referentes a janeiro/dezembro de 2005, dão conta de um resultado ainda melhor do setor de frangos. O total de aves produzidas, em 2005, chegou a 4.426.733.944, representando um crescimento de 9,51% em relação a 2004, perfazendo 9.297.151 toneladas, num total de 9,46% de incremento em relação ao ano anterior. Desse total, o mercado interno absorveu 2.924.020.949 aves, representando 6.535.185 toneladas, em torno de 70% da produção nacional, um aumento no consumo interno de 7,68% em relação a 2004, com um consumo *per capita*, com base em uma estimativa da população nacional de 184,2 milhões de habitantes, de 35,479 Kg – 4,69% maior do que em 2004. Já o mercado externo absorveu, em 2005, aproximadamente 30% da produção nacional, o que representa 1.502.713.045 aves, que perfazem 2.761.966 toneladas de carne de frango embalada, um aumento de 13,92%, em relação ao consumo em 2004. Nesses dados disponibilizados pela UBA, referentes a 2005, não estão computados as exportações de produtos industrializados de frango, somente as remessas para o exterior de carne *in natura*. Segundo dados da ABEF, o frango industrializado passou a ser exportado a partir de 2003, partindo de 37,730 toneladas, somando US\$ 89.209.000. Já em 2004, o frango industrializado fechou 45.176 toneladas, representando US\$ 100.954.000, um aumento em torno de 20% em relação a volume e 13% em relação a faturamento, de um ano para o outro. Antes de 2003, o frango era exportado inteiro ou em cortes, *in natura*.

Com relação às exportações brasileiras de carne de frango, desde a entrada em vigor do plano de estabilização econômica, o Plano Real, mais precisamente a partir do primeiro mandato de FHC, as exportações vem apresentando resultados crescentes de ano para ano, com exceção de 1998, que fechou em torno de 5% (em ton.) abaixo de 1997, em decorrência, sobretudo, das crises asiática e cambial brasileira, porém, a partir de 1999, com a desvalorização da moeda, os resultados das exportações de carne de frango brasileiras deram um salto, apresentado resultados excelentes de ano para ano. A Tabela 04 caracteriza a evolução do desempenho do setor agroindustrial de frangos no período 1998/2005, que corresponde ao período de tempo abordado na presente dissertação.

TABELA 04: Desempenho do setor agroindustrial brasileiro de carne de frango (1998/2005)

INDICADORES	PERÍODO							
	Fim do 1º Mandato FHC	2º Mandato FHC				Governo Lula		
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção Total (Ton.)	4.874.708	5.526.044	5.976.523	6.735.696	7.516.923	7.842.950	8.439.854	9.297.151
Var.Prod. (Ton.)/ano ant. (%)	9,28	13,35	8,16	12,70	11,59	4,34	7,61	10,16
Cons. Inter. (Ton.)	4.262.231	4.755.492	5.069.777	5.486.408	5.917.000	5.920.908	6.069.334	6.535.185
Var.Cons. Int. (Ton.)/ano ant. (%)	11,82	11,57	6,61	8,21	7,84	0,07	2,50	7,67
Cons. Inter./per capita (Kg)	26,3	29,1	29,9	31,8	33,8	33,3	33,9	35,5
Var. Cons. Int./per capita (Kg)/ano ant. (%)	9,58	10,65	2,75	6,35	6,29	(1,48)	1,80	4,71
Exportações (Ton.)	612.477	770.551	906.746	1.249.288	1.599.923	1.959.773	2.424.520	2.761.966
Var. Exp.(Ton)/ano ant (%)	(5,68)	25,81	17,68	37,78	28,07	22,49	23,71	13,91

Obs: Não computadas as exportações de produtos industrializados

Fonte: ABEF/UBA

Com base na Tabela 04, percebe-se que a produção de carne de frango, no período 1998/2005, quase que dobrou, caracterizando um aumento na produção de 90,72%, com taxa média de crescimento da ordem de 9,65% aa. Uma diferença significativa é percebida quanto ao crescimento da produção de carne de frango de um mandato presidencial para o outro. Enquanto, após a crise cambial (1998/1999), que resultou na desvalorização do Real frente ao Dólar americano e na adoção do sistema de metas de inflação, no segundo mandato FHC (1999/2002), a taxa média de crescimento na produção de frangos ficou em 11,45% aa, por outro lado, nos primeiros três anos do Governo Lula (2003/2005), caracterizados pela continuidade da política de austeridade econômica, resultando em recessão do mercado interno e permitindo a livre flutuação da taxa de câmbio, a taxa de crescimento média da produção de frangos ficou em 7,36% aa. Voltando a atenção para a Tabela 03, constata-se que ao longo do segundo mandato FHC (1999/2002), a inflação média do período ficou em torno de 16% aa, acumulada de 67% no período, enquanto que, nos três primeiros anos do Governo Lula, a inflação média ficou próxima de 7% aa, com acumulada de 21,03% entre 2003/2005, demonstrando a retração do mercado interno no decorrer do Governo Lula. Dentro desse contexto, segundo a Tabela 04, se a produção de carne de frango no período de 1998 a 2005 cresceu à taxa de 90,72%, por seu turno, o consumo interno, em toneladas, cresceu apenas

53,33%, no período 1998/2005, com um crescimento médio do consumo interno ao redor de 7% aa, e o consumo *per capita* crescendo ao redor de 35% de 1998 para 2005, apresentando um crescimento médio, no período, do consumo *per capita*, em torno de 5% aa, contra um crescimento das exportações, no mesmo período, de 350,95%, com crescimento médio das exportações da ordem de 20,50% aa, passando de 612.447 toneladas, em 1998, para 2.761.966 toneladas, em 2005.

Assim, com base nos dados apresentados, fica evidenciado que, com a manutenção da atual política de austeridade econômica, com foco no controle da inflação e, ainda, com o apoio de uma taxa de câmbio favorável, existe uma forte tendência, até o complemento do Governo Lula, de aumento das exportações em detrimento do mercado interno (recessivo e altamente competitivo) para absorção da produção nacional de carne de frango consolidando, assim, o Brasil como maior exportador mundial de carne de frango. Na próxima seção, é abordada a importância do setor agroindustrial de frangos brasileiro para Santa Catarina.

#### 4.3 O SETOR AGROINDUSTRIAL DE CARNE DE FRANGO EM SANTA CATARINA

Segundo dados da ABEF e da UBA, referentes a 2004, o estado de Santa Catarina é o segundo maior produtor de carne de frango do Brasil, com 712.581.904 aves abatidas/SIF (Serviço de Inspeção Federal), representando 17,63% da produção total de aves, contra 918.483.512 aves abatidas/SIF, do estado do Paraná, líder nacional na produção de carne de frango, com 22,72% do total produzido de aves no Brasil. Por outro lado, Santa Catarina é a líder nacional em exportações de produtos derivados de carne de frango, com 718.218 toneladas exportadas em 2004, caracterizando 29,08% de participação no total das exportações de frango do Brasil, seguido do Paraná, com 681.597 toneladas exportadas, detendo 27,60% do total de exportações brasileiras de carne de frango. Consolidando o domínio da região sul no setor agroindustrial de frangos, o estado do Rio Grande do Sul vem em terceiro lugar tanto na produção, com 607.278.961 aves abatidas/SIF, representando 15,02% da produção total brasileira, quanto na exportação de carne de frango, com 621.215 toneladas, perfazendo 25,15% do total exportado pelo país.

Segundo o IBGE (2003), em análise sobre as contas regionais, Santa Catarina é o sétimo maior PIB a preços correntes do país, com R\$ 612.214 bilhões, correspondendo a 4% do PIB brasileiro a preços de mercado corrente, em 2003. O estado tem ainda o quinto maior PIB *per capita* do Brasil, com R\$ 10.949, acima da média nacional que é de R\$ 8.694. Complementando, o estado tem, ainda, uma média *per capita* de consumo de carne de frango

de Kg 41,0, segundo dados do Relatório Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina (2004/2005), que é superior, em torno de 16%, à média nacional de consumo de frango de 35,5 Kg/pessoa.

A Tabela 05 apresenta alguns indicadores do desempenho do setor de frangos catarinense, no período 1998 a 2005.

TABELA 05: Desempenho do setor agroindustrial de frangos em Santa Catarina (1998/2005).

INDICADORES	PERÍODO							
	Fim do 1º Mandato FHC	2º Mandato FHC				Governos Lula		
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Abates (milhões de cabeças)	521,1	574,3	622,8	659,8	692,2	666,1	660,7	ND
Var.Abates/ano ant. (%)	---	10,21	8,44	5,94	4,91	(3,77)	(0,81)	ND
Export. – US\$ FOB 1000	399.558	431.262	434.562	624.096	583.890	671.804	910.594	987.846*
Variação (%)	---	7,93	0,76	43,61	(6,44)	15,06	35,54	8,48*
Export – Vol. (mil ton.)	304.443	345.711	436.582	538.392	620.584	656.785	759.705	749.486*
Variação (%)	---	13,55	26,28	23,32	15,27	5,83	15,67	(1,34)*

(\*) Até novembro

Fonte: MDIC-SECEX/EPAGRI-ICEPA

Conforme a Tabela 05, percebe-se uma redução gradativa na taxa de crescimento de abates de frangos, no período analisado, até culminar em uma redução dos abates em 2003 e 2004, em Santa Catarina. Ao contrário, é constatado um aumento significativo das exportações, em valor, no período 2003/2005, ante um crescimento mais modesto no período 1999/2002 (à exceção de 2001). Porém, as taxas de crescimento dos volumes exportados tendem a ser maiores no período 1999/2002 do que no intervalo de 2003/2005. Essa relação Volume/Preço das exportações catarinenses, nos períodos analisados, alerta para o impacto do câmbio sobre a conta de exportações do estado. Além disso, abateu-se menos e exportou-se mais constatando o impacto da recessão interna sobre a agroindústria de carne de frangos catarinense, no período analisado.

Concluindo, com base em dados do Relatório Anual 2004/2005 da UBA, dentre as cinquenta maiores empresas em abate de frangos, no Brasil, no período 2003/2004, sete empresas são originalmente catarinenses: Sadia, Perdigão, Seara, Aurora, Macedo/Koerich, Agrovêneto e Agrofrango sendo, ainda, que a paranaense Diplomata possui plantas produtivas em Santa Catarina. A Tabela 06 apresenta o desempenho das empresas catarinenses da agroindústria de frangos e seus respectivos desempenhos.

TABELA 06: Ranking das maiores empresas catarinenses por abate de frangos (2004)

Posição 2003/2004	Empresa	Aves (cabeças)		Crescimento		Participação
		2004	2003	Cabeças	%	2004 (%)
(01) 1	Sadia SC-PR-MG-MT-RS	550.149.640	479.900.928	70.248.712	14,64	13,61
(02) 2	Perdigão SC-RS-PR-GO	475.596.089	427.439.592	48.156.497	11,27	11,77
(04) 3	Seara SC-PR-SP-MS	263.320.384	246.151.173	17.169.211	6,98	6,51
(08) 7	Aurora SC-MS	86.227.916	87.567.045	(1.339.129)	(1,53)	2,13
(30) 29	Macedo, Koerich SC	25.061.471	21.841.585	3.219.886	14,74	0,62
(32) 31	Agrovêneto SC	24.381.138	21.520.544	2.860.594	13,29	0,60
(45) 45	Agrofrango SC	15.112.104	13.908.187	1.203.917	8,66	0,37

Fonte: UBA

A Tabela 06 caracteriza o porte e a escala das empresas catarinenses atuantes nos setor agroindustrial de frangos do Brasil. Conforme constatado, a três empresas líderes no volume de abates de frango, representam aproximadamente 32% do abate total de aves no país e são, originariamente, oriundas do estado, possuindo plantas produtivas em diversas regiões do Brasil, sendo que o conjunto das empresas catarinenses no ranking da UBA, período 2003/2004, representam juntas em torno de 36% do abate total de frangos. Constata-se, também, que o maior crescimento no número de abates, percebido no período 2003/2004, pertence à empresa Macedo, Koerich S/A, com 14,74%, superando a líder do setor, a Sadia, que finalizou 2004 com um crescimento de 14,64% no volume de abates de frangos.

Por fim, permite-se, por meio dos dados apresentados, que a partir da crise cambial brasileira de 1998/1999 e que resultou na desvalorização do Real frente ao Dólar norte-americano e na adoção do sistema de metas de inflação, caracterizar a economia brasileira sobre dois enfoques distintos. Se, por um lado, resultou em uma recessão interna com baixas taxas de crescimento econômico, por outro, proporcionou um ganho de competitividade dos produtos brasileiros, em específico, do setor agroindustrial de frangos, levando diversas empresas brasileiras a participarem do mercado internacional, exportando grande parte de suas produções. Nesse sentido, o contexto econômico brasileiro, no período 1998/2005, proporcionou às empresas catarinenses estabelecerem relações de exportação com diversos países do mundo. Assim, a empresa Macedo, Koerich S/A, caracterizada como objeto do presente estudo, será analisada, na próxima seção, com base nos contextos econômico e setorial apresentados até esse momento. Em seguida, são apresentadas as definições que caracterizaram as dimensões estruturais do processo estratégico – de liderança, cultura e estrutura – da empresa, ao longo do período de 1998/2005.

#### 4.4 A MACEDO, KOERICH S/A NO CONTEXTO ECONÔMICO

Segundo Macedo (1997), a Macedo, Koerich S/A, detentora da marca “Frangos Macedo”, foi fundada em 13 de julho de 1973, pelo engenheiro agrônomo José Ferreira de Macedo, ex-funcionário do Serviço de Extensão Rural do Estado de Santa Catarina (ACARESC). Inicialmente, a empresa se denominava “Frios Macedo Ltda”, possuía sete funcionários e abatia em torno de trezentos frangos/dia, entretanto, atendendo a premente necessidade de expansão, a Frios Macedo se associou ao Grupo Koerich, em 1974, incrementando sua capacidade de abate de 300 (trezentos) para 3.000 (três mil) frangos/dia, além de iniciar investimentos em granjas para frango de corte, e, dessa forma, constituindo a Macedo, Koerich S/A. Atualmente, a sede da empresa está localizada à Rodovia SC 407, Km 06, na localidade de Colônia Santana, em São José (SC), e registrada sob o CNPJ nº 83.044.016/0001-23.

Até o ano de 2000, a empresa foi conduzida, no seu dia-a-dia, por José Ferreira de Macedo, sendo que, a partir de 2001, ocorreu o processo sucessório da Macedo, motivado por questões de saúde do fundador, ficando as funções executivas da Macedo a cargo de seu filho, Jóster Macedo, na qualidade de vice-presidente executivo, com José Macedo se mantendo na presidência da empresa, retirando-se do controle operacional, e agindo em situações de tomada de decisões estratégicas da empresa.

De acordo com Macedo (1997), a composição societária da Macedo, Koerich S/A, em 1996, estava assim caracterizada (TABELA 07):

TABELA 07: Participação Acionária e Patrimônio Líquido da Macedo, Koerich S/A – em 31/12/2006

ACIONISTAS	PARTICIPAÇÃO (%)	VALOR (R\$)
MACESTER S/A	56,07	18.062.455,70
KOESA	14,40	4.638.832,93
LOJAS KOERICH	8,64	2.783.299,76
KILAR MÓVEIS E DECOR.	7,21	2.322.637,87
CONSTRUTORA ZITA LTDA	7,21	2.322.637,87
ALCIR JOÃO DA CUNHA	5,47	1.762.112,23
TOPÁZIO SILVEIRA NETO	0,50	161.070,59
LUIZ BEIRITH	0,50	161.070,59
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>32.214.117,54</b>

Fonte: Reproduzido e adaptado de Macedo (1997).

Com base na Tabela 07, em 31 de dezembro de 1996, a empresa Macester S/A, composta por José Ferreira de Macedo e sua esposa Estér, detinha o controle acionário da empresa Macedo, Koerich S/A, com 56,07% de participação. Já o Grupo Koerich detinha, em 31 de dezembro de 1996, 37,46% de participação acionária na empresa, distribuídas entre diferentes operações do grupo. Por fim, os 6,47% de participação restantes estavam distribuídos entre três diretores da empresa. Constatou-se, ainda, que, ao final de 1996, o capital social da empresa superava os R\$ 32 milhões.

A partir do aporte de capital realizado pelo Grupo Koerich, em 1974, a empresa realizou, ao longo dos anos, diversos outros investimentos em infra-estrutura, até chegar, em 2005, com os seguintes ativos, segundo dados disponibilizados no website da empresa: (a) uma central de armazenagem de grãos – os grãos são a base para elaboração de ração e representam 50% dos custos de produção do frango vivo, com influência sobre toda a cadeia produtiva – localizada em Guarapuava, no estado do Paraná; (b) uma fábrica de ração – que produz as rações para duas unidades produtivas, denominadas “Nutrição Animal”, uma localizada em Bom Retiro (SC), que produz galos e galinhas matrizes, e outra em São José (SC), que destina-se ao frango de corte. Antes de serem processados na fábrica de ração, os grãos são analisados pelo centro de pesquisa e tecnologia e pelo laboratório de bromatologia, ambos próprios da empresa, que analisam as características dessas matérias-primas com intuito de elaborar a mais adequada ração; (c) um incubatório – onde os ovos são escolhidos e manipulados, sendo excluídos aqueles que não atendem aos padrões exigidos, permanecendo lá por 21 (vinte e um) dias, e onde os pintos gerados são devidamente vacinados e separados por sexo – localizado em Paulo Lopes (SC); (d) diversas granjas, entre próprias e integradas, estruturadas para garantir os níveis de qualidade exigidos para os frangos em fase de abate. Dentre o aparato tecnológico que caracteriza as granjas estão: aquecedores e ventiladores para regulagem térmica, bebedouros com água tratada e comedouros automáticos; (e) granjas de matrizes para produção de ovos, localizadas em Bom Retiro (SC) e, finalmente; (f) um frigorífico, para o processamento da matéria-prima e transformação em produto final, localizado em São José (SC). Esse frigorífico é dividido em três áreas para manipulação da produção: abate, cortes e embalagem.

Em tempo, segundo informações da empresa, foram adquiridos, ao final de 2005, as cotas de participação acionária pertencentes ao Grupo Koerich, fato que esse que resultou em nova razão social da empresa, alterando sua denominação de “Macedo, Koerich S/A” e passando a denominar-se, a partir de 2006, “Macedo Agroindustrial Ltda”. Nesse ínterim, a

composição acionária da empresa alterou-se, em relação àquela apresentada por Macedo (1997), conforme mostra a Tabela 08.

TABELA 08: Composição Acionária da Macedo Agroindustrial (Janeiro/2006)

Acionistas	Quantidade de Ações “ON”		Quantidade de Ações “PN”		Qtd Total de Ações	%	Participação no Capital Social (CS)
	Total	%	Total	%			
Macester S/A	14.383.100	50,0000	1.989.765	6,9171	6.372.865	56,9171	18.213.472,00
José Ferreira de Macedo	0	0	10.794.501	37,5249	0.794.501	37,5249	12.007.968,00
Alcir João da Cunha	0	0	1.598.834	5,5580	1.598.834	5,5580	1.778.560,00
Totais	14.383.100	50,0000	14.383.100	50,0000	28.766.200	100,0000	32.000.000,00

Fonte: Empresa

Conforme a Tabela 08, constata-se que a totalidade de ações ON, ordinárias nominativas, com direito a voz e voto, encontram-se em poder da *holding* Macester S/A, que ainda detêm 6,9171% das ações do tipo PN que, segundo Yara Roque, gerente financeira da empresa, não tem direito a voz e voto, somente aos dividendos. O acionista José Ferreira de Macedo detêm 37,5249% das ações sem direito a voto, consistindo no maior acionista da empresa, e os 5,5580% de ações sem direito a voto restantes estão em poder do acionista minoritário, Alcir João da Cunha, que ocupa função executiva na empresa, na condição de vice-presidente de grãos.

Atualmente, segundo dados da empresa, a Macedo abate 110.000 aves/dia atendendo o mercado interno e externo. A empresa, em âmbito nacional, direciona sua produção, basicamente, para o mercado catarinense, com os produtos: congelados, os resfriados, os temperados, a linha 500g, a linha Gran Ave e a linha Sabor e Saúde, sendo que, por meio da linha de produtos “Sabor e Saúde” – que caracteriza-se por ser uma linha que oferece produtos mais saudáveis, com redução de 36% a 44% de redução dos níveis de sódio, em relação à média dos produtos disponibilizados no mercado por outras marcas, com um valor calórico até 58% inferior a média do mercado, ficando em 18% e com um percentual de gordura total em torno de 63% inferior aos demais produtos oferecidos por outras marcas, ficando ao redor de 16% – a Macedo pretende passar a atender os estados do Paraná e Rio Grande do Sul, além de Santa Catarina. Dessa forma, segundo Jóster Macedo, dentro da estratégia estabelecida de prospectar parceiros que procurem produtos com maior valor agregado, em detrimento de foco em preço, o passo inicial da empresa para alavancar sua operação no Rio Grande do Sul foi dado atendendo a rede de supermercados Zaffari, tendo como carro-chefe, a linha de produtos resfriados. De acordo com Alexandre Possamai, gerente de mercado interno da Macedo, foi a entrada na operação de exportação que orientou

a empresa a rever seu *portfólio* de clientes e focar em clientes que objetivassem a diferenciação com base em produtos de maior valor agregado.

A inserção da empresa no mercado internacional, de forma mais consistente, se deu a partir de 2000, quando realizou a operação de exportação para a Espanha, que importou 24 (vinte e quatro) toneladas de filé de peito. Segundo Jóster Macedo, essa operação mostrou a necessidade da empresa em estruturar a área de exportação, já que, em decorrência de uma exigência do governo espanhol, a mercadoria foi devolvida por desconformidades no carimbo do SIF, “que no Brasil é redondo, e na Espanha tem que ser oval. Por causa disso, tivemos um prejuízo [...] com o frete de ida e volta”. Passada essa fase, desde 2001, a empresa passou a focar em sua estratégia o mercado externo, estruturando a área de exportação, e atendendo, atualmente, cerca de 50 (cinquenta) clientes em mais de 20 (vinte) países. A Tabela 09 mostra a participação dos mercados nacional e internacional no desempenho da empresa, no período 2001 a 2005.

TABELA 09: Participação dos mercados interno e externo no desempenho da Macedo, Koerich S/A

Indicadores	Período									
	2001		2002		2003		2004		2005	
	M.Int.	M.Ext.	M.Int.	M.Ext.	M.Int.	M.Ext.	M.Int.	M.Ext.	M.Int.	M.Ext.
Fatur. Bruto (mil R\$)	65.235	2.619	62.726	9.621	73.658	30.123	63.158	55.350	69.877	63.004
Part.	96%	4%	87%	13%	71%	29%	53%	47%	53%	47%
Ton. Prod.	37.786	809	29.694	3.103	27.104	10.409	21.280	17.084	22.046	21.503
Part.	98%	2%	91%	9%	72%	28%	55%	45%	51%	49%

Fonte: Informações financeiras da empresa

De acordo com a Tabela 09, a participação do mercado interno, no período 2001/2005, sobretudo na absorção da produção da Macedo, vinha diminuindo sistematicamente, acompanhando o cenário recessivo da economia nacional, identificado na Tabela 03. Em contrapartida, a participação do mercado internacional apresentava crescimento de forma consistente nos dois indicadores, também dando mostras do cenário favorável para as exportações de carne de frango, reiterando a competitividade do setor agroindustrial de frangos e a taxa de câmbio favorável, no período analisado. Projeções da empresa dão conta da superação da participação do mercado externo, em relação ao mercado interno, no desempenho da Macedo, já para 2006. Segundo essas projeções, em 2006, o mercado externo representará para Macedo um faturamento de, aproximadamente, R\$ 98 milhões (58%) contra algo em torno de R\$ 70 milhões (42%) do mercado interno. Já quanto à absorção da

produção, novamente segundo projeções da empresa para 2006, espera-se que o mercado externo consuma 33.400 toneladas (60%) de carne de frango, contra um consumo de 22.000 toneladas (40%) por parte do mercado interno. Apesar dessas projeções, segundo Jóster Macedo, “nós não pretendemos abandonar o mercado interno, de forma alguma. Nossa intenção é ter 50/50 da produção entre mercado interno e externo. O mercado catarinense é muito bom, além de nós termos onde direcionar a produção em um caso como esse da gripe aviária”.

Dessa forma, a partir de 2001, aproveitando os cenários macroeconômicos, nacional e internacional, favoráveis às exportações, em detrimento do mercado interno, a empresa decidiu focar suas estratégias para internacionalização da empresa. Nesse sentido, além de exportar para mais de vinte países, a Macedo tem por projeto explorar o mercado varejista de alguns países com marca própria, como a África do Sul, por meio de uma parceria com o *dealer* de seus produtos naquele país. Nesse ínterim, além de aspectos econômicos, outras questões de caráter mercadológico justificam a opção da empresa em se consolidar no mercado internacional. Segundo Jóster Macedo, superintendente da Macedo, Koerich S/A, desde 2001, em entrevista veiculada em periódico de circulação nacional e reproduzida pelo website Avicultura Industrial, em 09/09/2004, “Muitas vezes o mercado brasileiro não percebe o que está agregado ao produto. O jogo internacional nivela por cima, enquanto a concorrência no Brasil é mais generalizada”.

Com base nesse argumento, o vice-presidente da Macedo considera que, apesar do frango ser considerado um *commodity*, é possível conseguir um preço *premium*, em decorrência da qualidade dos serviços, como prazos e pontualidade das entregas, além do atendimento sob medida.

Assim, de acordo com o anuário “Grandes e Líderes”, publicado pela revista Amanhã, em parceria com a consultoria PricewaterhouseCoopers, em julho de 2005, a Macedo, Koerich S/A ocupa a 263ª posição no ranking das 500 maiores empresas do sul do país, com base em dados de 2004. Segundo o anuário, a receita bruta da empresa, em 2004, chegou a R\$ 131,76 milhões, com lucro líquido (que, segundo a metodologia adotada para elaboração do anuário, corresponde ao lucro após as deduções de imposto de renda e participações estatutárias de empregados, administradores e partes beneficiárias) de R\$ 4,3 milhões, perfazendo um aumento da receita de 2003 para 2004, segundo “Grandes e Líderes”, da ordem de 26,96%. A rentabilidade, em 2004, apresentada pela empresa sobre a receita (lucro percebido pela empresa por meio de sua atividade, caracterizado pela relação entre lucro líquido e receita líquida das operações) ficou em 3,56%, já a rentabilidade sobre o patrimônio

líquido, ROE (que corresponde à parcela de lucro sobre cada real de recursos próprios aplicados na empresa, índice este calculado através da relação entre lucro líquido e patrimônio líquido) ficou em torno de 10%. O capital de giro necessário (correspondente a parte do patrimônio líquido utilizada para alavancar o giro das operações da empresa, resultado da subtração do patrimônio líquido pelo ativo permanente da empresa) fechou 2004 positivo em R\$ 12,48 milhões. O nível de endividamento apresentado (participação de recursos de terceiros no ativo total), em 2004, ficou em 50,54% do ativo total da empresa. Por fim, o patrimônio líquido da Macedo (correspondente aos recursos próprios da empresa, partes dos direitos de acionistas e sócios e que é composto pelo capital social, reservas de reavaliação, de lucros e de capital e lucros ou prejuízos acumulados), em 2004, fechou em R\$ 43,01 milhões.

De fato, a decisão estratégica tomada pela empresa, em 2001, de consolidar sua expansão para o mercado externo, foi determinante no incremento do porte e das economias de escala da Macedo, Koerich S/A, no período compreendido entre 1998 e 2005. A Tabela 10 dá mostras da evolução do porte e escala da empresa ao longo do referido período de tempo, período este estabelecido por encerrar os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso e o Governo Luis Inácio Lula da Silva.

TABELA 10 – Evolução dos indicadores de porte, escala e desempenho da Macedo, Koerich S/A, no período 1995/2005.

Indicadores	Período										
	1º Mandato FHC				2º Mandato FHC				Governo Lula		
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Profissionais*	813	807	819	769	791	722	639	697	1.045	1.431	1.831
Receita Bruta (R\$ mil.)	32.085	39.442	45.116	50.103	58.946	66.088	67.854	72.347	103.781	131.760	132.881
Lucro Líquido (LL) (R\$ mil.)	2.281	554	2.053	1.803	927	516	3.151	840	3.795	4.296	1.039
Patr. Líquido (PL) (R\$ mil.)	32.121	33.348	31.950	30.028	30.885	31.512	33.329	33.989	38.937	43.014	41.889
LL/RB (%)	0,0711	0,0140	0,0455	0,0360	0,0157	0,0078	0,0464	0,0116	0,0366	0,0326	0,0078
LL/PL (%)	0,0710	0,0166	0,0642	0,0600	0,0300	0,0164	0,0945	0,0247	0,0974	0,0999	0,0250
Abates (Milhões/cabeças)	12.909	14.807	17.159	19.065	19.789	17.087	17.349	17.949	21.993	25.085	25.935
Produção (Ton.)	27.199	29.585	34.646	36.923	40.668	39.950	35.429	32.803	37.119	42.314	45.821

Fonte: Empresa

\* Segundo Macedo (1997), até 1996 eram denominados “colaboradores funcionais (CF).”

De acordo com a Tabela 10, constata-se que, a partir do início da operação de exportação da empresa, houve uma reversão da tendência de queda do número de

profissionais da Macedo, entre 1995 e 2001, para um crescimento em torno de 186%, entre 2001 e 2005, decorrente, sobretudo, da implementação de mais um turno de trabalho no frigorífico, em 2003. De fato, todos os indicadores dão mostras do crescimento substancial da empresa no período 2003/2004, sendo que, em 2004, a empresa apresentou o melhor índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido, ROE (relação LL/PL), de todo o período analisado, da ordem de 10%. Entretanto, constata-se que em 2005 a empresa apresentou uma queda considerável em seus índices de desempenho econômicos, passando de uma margem líquida (relação LL/RB) de 3,26%, em 2004, para menos de 1%, em 2005, bem como a queda do ROE da operação, que passou de 10%, em 2004, para 2,5%, em 2005. Por outro lado, os indicadores de economia de escala da Macedo, como abates e produção, apresentavam crescimento constante, ao longo do período analisado, sendo que, em 2003, apresentou um incremento no número de abates de 27%, em relação a 2002, e de 13% de incremento na produção, apresentando, assim, índices acima da média constatada no período 1995/2002, anterior a implantação do segundo turno no frigorífico, chegando em 2005 com aproximadamente 26 milhões de aves abatidas e 46 toneladas produzidas. Isso representa, desde o início da operação de exportação, em 2001, um incremento de 49,48%, no período 2001/2005, no número de abates e 29,33% em toneladas produzidas, no mesmo período.

Dessa forma, percebe-se que o crescimento da Macedo, no período analisado, estava vinculado ao seu desempenho no mercado externo e, assim, possíveis variáveis estranhas, como a gripe aviária e a desvalorização do Dólar perante o Real, em curso desde 2005, que tenham o poder de configurar um cenário de instabilidade no contexto nacional e internacional, apresentavam a tendência de impactar em grande escala o resultado da empresa.

Em síntese, o início da operação de exportação, em 2001, resultou em incrementos no porte, na escala, bem como nos índices de desempenho da Macedo, Koerich S/A que acarretaram em definições específicas das dimensões estruturais do processo estratégico de liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional. De forma a atingir os objetivos propostos no estudo realizado, as três dimensões em questão são analisadas, a seguir, individualmente, por meio das bases teóricas apresentadas na seção 2.2, e, por fim, são apresentadas as definições estratégicas adotadas pela empresa, quanto a essas dimensões, no período 1998/2005, porém, em virtude do objetivo da presente dissertação não abarcar o processo de mudança decorrente da sucessão da empresa, ocorrida no intervalo 2000/2001, a análise das definições quanto às dimensões estruturais do processo estratégico da Macedo, no período 1998/2005, serão feitas com base no período 2001/2005, período este caracterizado

pela nova gestão na organização, bem como a escolha estratégica de entrada no mercado externo, que resultou em nova relação produto/mercado para a empresa.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nesta seção, são feitas as análises dos dados primários coletados, junto aos membros da empresa Macedo, Koerich S/A, quanto às dimensões estruturais do processo estratégico de liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional. Em um primeiro momento, é feita a análise dos dados referentes à dimensão liderança, por meio do modelo de Schrivastava e Nachman (1989). Em seguida, são abordados os dados concernentes à dimensão de cultura organizacional, com base no modelo de Schein (2001) complementado por Fleury (1996). Por fim, são apresentadas as informações obtidas quanto à dimensão estrutura organizacional, sob a ótica do modelo de Mintzberg (2003).

### 5.1 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇA NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005.

Nesse momento, é apresentada a definição da Macedo, Koerich S/A, no período de tempo compreendido entre 1998 a 2005, correspondente a delimitação temporal deste estudo, quanto à dimensão estrutural do processo estratégico de liderança, com base no modelo de análise proposto por Shrivastava e Nachman (1989), apresentado na seção 2.2.1.

Quanto a variável **Personificação da Liderança**, Schrivastava e Nachman (1989) estabelecem que a liderança estratégica, em uma organização, pode decorrer de traços individuais, por exemplo, o carisma, que são inerentes a uma pessoa, da integração em uma coalizão de diversos, ou de um grupo, de indivíduos, ou de papéis e procedimentos num sistema burocrático. Dessa forma, segundo os autores, a liderança estratégica emergiria dos atos e ações de uma pessoa, dos interesses e interações entre várias pessoas, ou dos sistemas e dos procedimentos padronizados de operação.

Nesse contexto, a Macedo, no intervalo compreendido entre 1998 e 2005, passou por dois estilos de gestão diferentes. Desde a sua fundação até 2000, a Macedo esteve, em sua função executiva, sob a responsabilidade de José Ferreira de Macedo, fundador e acionista da empresa, que, por motivos de saúde, deu início ao processo sucessório em 2000. A partir de 2001, o dia-a-dia da operação passou estar sob a gestão de Jóster Macedo, filho de José Macedo, que retornava de um período de estudos no exterior. A ascensão ao cargo de, até então, superintendente e, hoje, vice-presidente executivo, resultou na implementação de um novo estilo de gestão. De acordo com Jóster Macedo, quando questionado sobre essa mudança realizada na gestão da empresa, entre 1998 e 2005, considera que:

De uns três anos para cá, a diretoria se envolve muito. [...] Acho que antigamente era muito a decisão solitária do meu pai, que tomava a decisão sozinho, só comunicava as pessoas. Hoje, acho que tem muito mais participação. [...] Basicamente, participação da diretoria. Está mais colegiada, apesar da decisão ser, em último caso, minha.

Dessa forma, a mudança de gestão se deu de um estilo mais centralizador, para um estilo mais participativo. Nesse sentido, a mudança no estilo de gestão da Macedo corroborou a perspectiva de Miles e Snow (1978), quando esta diz que uma alteração no comando de uma organização resulta em alterações no âmbito dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, que se apresentam ao longo de um dado ciclo adaptativo. Confirmando essa premissa, após a posse de Jóster, em 2001, deu-se início a um processo de reestruturação do nível diretivo da empresa.

Na verdade, quando eu voltei, o processo sucessório foi acelerado pela doença do pai, [...] a idéia era estar acontecendo agora, cinco anos depois [...]. Isso mostra que, de 1998 a 2000, a empresa sofreu um baque, a doença foi diagnosticada em 1997, daí houve uma acomodação, a empresa deu uma estabilizada, a diretoria se manteve lá, cada um fazendo o seu trabalho. Em 2000, eu voltei, assumi, e daí eu disse: “desse jeito não dá, desse jeito não sobrevive”. Então começou a mudar algumas coisa e, eventualmente, os diretores todos saíram, só sobrou o Cunha.

De acordo com Jóster, esse processo desencadeou, de forma inexorável, a reformulação também no nível gerencial da Macedo.

[...] Foi interessante, por que quando eu voltei e quis trocar um diretor, meu pai disse o seguinte: “Estás preparado? Por que tua vais trocar todos, se tu começares, tu não acaba”. [...] ele estava certo, trocou 100%, tanto dos diretores quanto dos gerentes. Quando tu trocas um diretor, o substituto quer montar sua equipe, então, a coisa vai de cima para baixo.

A elaboração da nova direção levou em conta critérios que, segundo Jóster, conciliavam o perfil, o conhecimento técnico e, sobretudo, a afinidade pessoal. “É olho no olho e tem que ir com a cara, tens três segundos para ter essa opinião, se demorar muito, não vai”.

De forma geral, o conjunto dos entrevistados considerou que as decisões estratégicas tomadas no período 2001 a 2005, já na gestão de Jóster Macedo, se deram de forma natural, sem impasses, chanceladas pela cúpula, mas com participação efetiva do nível diretivo, sempre respaldadas por metodologias que traziam para a tomada de decisão dados financeiros e informações sobre necessidades emergentes do mercado.

Essa situação já vinha sendo desenvolvida desde 1996, pelo fundador, José Ferreira de Macedo, quando este diz que:

Até fins de 1996 obtivemos o controle total de todos os processos necessários à perfeita administração da empresa, uma vez que a maioria deles está devidamente padronizada e a maioria das atividades rotinizadas. A empresa será, portanto, a

partir de 1997, totalmente gerenciada por diretrizes previamente determinadas. Com isso, haverá flexibilidade e, sendo assim, a delegação poderá ser total sem que prejudique a controlabilidade. Também a controlabilidade total será possível porque todos os processos serão acompanhados por itens de controle e verificação. (MACEDO, 1997, P.147).

Contudo, de modo inverso, a decisão estratégica de entrada no mercado internacional, em um primeiro momento, foi centralizada e supervisionada diretamente pela cúpula, ocorrendo de forma não sistematizada, sem uma estrutura que respaldasse a operação, sobretudo, por esse processo ter sido deflagrado, de forma incipiente, antes de Jóster Macedo assumir a superintendência da empresa quando, então, a partir de 2001, foi integrado o mercado externo à estratégia da empresa, dotando a área da infra-estrutura necessária. Por outro lado, outra decisão estratégica tomada no período, o lançamento da linha “Sabor e Saúde”, foi estabelecida com base na metodologia denominada *Quality Function Deployment* (QFD), caracterizada pela multifuncionalidade da equipe e devidamente estruturada e sistematizada, na área de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP).

Assim, de forma geral, ao longo do período 2001/2005, as decisões estratégicas chanceladas pela cúpula, eram tomadas em conjunto com a diretoria, sob a ótica de diferentes metodologias de análise que respaldavam essas decisões.

Já a variável **Fonte de Influência**, segundo Shrivastava e Nachman (1989), aborda os meios pelos quais os objetivos são alcançados, seja por ação de personalidade, estabelecimento de regras e procedimentos ou por meio da *expertise*, da informação.

Sobre esse aspecto, as entrevistas indicaram duas perspectivas. Quando se apresentaram questões de caráter operacional, ou vinculados aos níveis mais abaixo na estrutura, a partir do nível gerencial, os resultados foram alcançados mediante metodologias específicas, como os Padrões de Sistema (PS) em conjunto com os Procedimentos Operacionais (PO), e aliadas ao conhecimento técnico do nível gerencial, que garantiram uniformidade aos processos, de forma que as metas fossem alcançadas. Já as participações da diretoria nas decisões estratégicas envolviam os interesses e percepções dos diretores quanto aos diferentes temas de interesse da organização que se apresentavam, devidamente embasadas pelas informações de ordem financeira e mercadológica, que proviam das metodologias utilizadas nos diferentes processos da empresa sem apresentar, contudo, relevância de uma área em especial, além, das questões que fossem de competência de uma determinada área, em um momento específico.

Em uníssono, a questão da maximização dos resultados, em termos da rentabilidade da operação, foi uma presente nas tomadas de decisão, no período analisado.

Segundo Jóster Macedo,

[...] A gente tem que trabalhar sempre para o cliente. Por que cliente bem atendido dá dinheiro, então há uma tendência daquilo que puxa para o cliente ter uma preponderância. A gente brinca: “O cliente quer frango de um determinado jeito, se é visto que aquilo dá dinheiro, vai ser feito”. Mesmo que uma área não queira, que dá muito trabalho. [...] Basicamente, o norte é a maximização de resultado. A gente brinca: “Pode ser ruim para todo mundo, mas se der dinheiro para empresa, será feito”.

Assim, a partir de 2001, a empresa burocratizou suas áreas, em todos os níveis, de forma a estabilizar as atividades e implementar a mentalidade da nova gestão. Essa consideração é consistente com a colocação de Mintzberg (2000), sob o enfoque da escola da configuração, quando estabelece que, em determinadas fases da vida da organização, determinado tipo específico de comportamento estratégico se faz necessário visando a estabilidade da organização, frente ao contexto que se apresenta. De acordo com um dos entrevistados, a transição entre os dois estilos de gestão, ocorrida entre 2000/2001, e o desafio enfrentado pela empresa nesse processo, eram inerentes a um período de instabilidade, exigindo, assim, que uma postura mais inflexível fosse necessária naquele primeiro momento:

Em 2001, [...] ouve uma transição do paternalismo do doutor Macedo para o profissionalismo do Jóster. Então, naquele tempo, a tendência era se impessoalizar bastante para ir de uma maneira drástica ao profissionalismo. A gente se prendeu muito a normas e políticas e a gente tendeu a analisar tudo com fatos e dados, tudo tinha uma planilha analítica para tomada de decisão, [...] já a partir de 2004,2005, a gente começou a perceber que os profissionais começaram a reclamar de uma impessoalidade muito grande na tomada de decisão, que havia muita demora na tomada de decisão, muita falta de intuição, então, a partir de 2005, a gente começou a perceber uma maturidade maior da diretoria em começar a utilizar a percepção e a intuição na tomada de decisão, até mesmo porque o corpo diretivo era muito jovem, em 2004/2005, um corpo diretivo com idade média entre 32 e 34 anos, [...] então é claro que a medida que a gente foi ganhando experiência, em 2004/2005, a gente já tinha para usar na tomada de decisão, mas, até então, a gente se prendeu a normas, políticas e números, aí depois migramos para a intuição e acho que hoje está baseada em experiência e intuição.

Assim, com base nos dados primários coletados, percebe-se que, até 2000, a empresa apresentava uma tendência de predominância da personalidade e carisma na tomada de decisões. Contudo, a partir de 2001, a empresa, inicialmente, definiu suas decisões com base em metodologias específicas e seus sistemas e padrões de procedimentos operacionais, de forma interdependente, mas impessoal, baseadas em informações qualificadas, até passar a agregar, a partir de 2005, o uso da *expertise* e do conhecimento para tomada de decisão. Porém, o uso de diferentes metodologias e ferramentas de gestão deram o devido suporte às decisões estratégicas tomadas pela cúpula, no período 2001/2005, conferindo impessoalidade ao longo desses processos.

Quanto à variável **Relacionamento Líder-Membro**, Schrivastava e Nachman (1989) atentam para a análise de como se dá a relação entre superiores e subordinados. Se, efetivamente, ocorre de forma hierárquica e controlada, diretamente, pelos superiores, ou se ocorre de negociada e colegiada entre superiores e subordinados.

Nesse sentido, as declarações coletadas enfatizam o desenvolvimento da relação informal entre a cúpula e seus níveis diretivo e gerencial, ao longo do período entre 2001 e 2005. Eventualmente, quando nos níveis mais operacionais da organização, o relacionamento tendia a ser mais hierárquico, até como forma de proteção dos funcionários quanto a um possível comprometimento que se apresentasse, sendo, dessa forma, mais uma postura adotada individualmente do que imposta pela empresa, quanto ao respeito à hierarquia. A premência da informalidade se justificava pela necessidade de soluções rápidas dos problemas rotineiros apresentados que resultavam no, conseqüente, cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, no período 2001 a 2005.

De acordo com Jóster Macedo:

[...] A gente tenta cada vez mais retirar o hierárquico, por que as coisas demoram muito. [...] A gente sente que em algumas áreas a coisa tem que seguir a hierarquia, por que, senão, o outro fica chateado. A gente chega a forçar a barra, falar com qualquer um. Eu não respeito hierarquia. Eu me reúno com a pessoa, decido com ela, depois se ela falar com o diretor, ela até pode falar. [...] Como a hierarquia pega só o lado funcional, é um problema. E o lado interfuncional? O lado interfuncional não está desenhado no organograma. Talvez esse seja um dos maiores desafios da administração. Tudo é desenhado de forma funcional, só que o produto anda lateral, então, se tiver que subir a hierarquia para descer, já demorou!! Se um produto no Rio Grande do Sul apresenta problema e o gerente tem que procurar o diretor dele, para falar com o diretor do frigorífico, para falar com o gerente da planta, [...] nós perdemos um mês. Então, o Alexandre vai, chama quem tem que chamar e resolve. [...] ainda tem uma tendência de formalizar, de hierarquia, por mais que a gente lute contra. Para mim, é uma questão de fazer a coisa andar rápido, mas, às vezes, as pessoas têm medo de tomar decisões [...].

Dessa forma, a relação entre os responsáveis pelas áreas e seu subordinados, diretos e indiretos, apresentava, no período analisado, uma tendência crescente a horizontalizar-se, diminuindo a verticalização, com vistas a solucionar rapidamente os problemas emergentes, sempre tendo em mente os objetivos estabelecidos pela empresa e as conseqüentes metas apresentadas para cada área da organização.

Quanto ao controle dos resultados, esse é feito com base na meta estabelecida, em acordo com o planejamento estratégico da empresa e acompanhados pela cúpula da empresa. Quando as metas não são, por algum motivo, cumpridas, é utilizada uma ferramenta da gestão da qualidade denominada “Relatório de 3G” (relatório de três gerações), entre a diretoria e a área envolvida, que analisa a meta estabelecida, o realizado, os motivos para isso, e o

procedimento corretivo. Entre os níveis diretivo, gerencial e administrativo, em geral, as eventuais punições não ficam a cargo das chefias, exceto em casos excepcionais, bem como as recompensas, sendo estas tomadas com base em mecanismos internos. A recompensa monetária da empresa é garantida pela política de participação nos lucros da empresa (PL), acordada em sindicato, que destina 10% do lucro da empresa para ser distribuído a todos os níveis da empresa, do operacional ao diretivo, de forma idêntica, sem distinções. Nesse caso, se a empresa não apresentar lucro, não há participação nos lucros.

Em síntese, com base em Schrivastava e Nachman (1989), a Macedo, ao longo do período 2001/2005, caracterizou-se por exercer um relacionamento colegiado entre os níveis diretivo e gerencial, sem concentração das recompensas ou punições em mãos das chefias, com evidências do incremento de interdependência recíproca.

No que tange a variável **Orientação Liderança-Papéis**, Schrivastava e Nachman (1989) abordam se os papéis e alocação de recursos, na organização, são destinados pela cúpula para que metas sejam alcançadas de forma individual ou, por outro lado, se os papéis são previamente definidos ou, ainda, são consequência do surgimento de tarefas necessárias para o andamento da operação ou de um sistema social.

Sobre esse ponto, a predominância das respostas indica que a necessidade que emergia, no contexto da empresa, motivava a criação de um determinado papel na Macedo, no período 2001 a 2005. Essa necessidade dava início a um processo de avaliação que envolvia toda a diretoria. Conforme afirma um dos entrevistados:

[...] toda função nova e todo cargo novo que se cria, vem em função de uma necessidade comprovada de que alguém ocupe àquela função. Por que aquele cargo vai ter de contribuir, de uma forma ou de outra, para gerar resultados. Sem medo de errar, eu te digo que todo cargo criado é uma resposta a uma necessidade sentida e a possibilidade de geração de valor agregado ao produto final. Na Macedo, [...] o que impõe a criação de um novo cargo é a necessidade do mercado e a necessidade técnica do negócio. É de baixo para cima. Primeiro a necessidade, depois o cargo.

Tal qual a criação de cargos e funções, as eventuais extinções e incorporações por outras áreas, seguiam, no período analisado, a mesma rotina. A declaração, a seguir, confirma a integração entre a cúpula e os níveis diretivos da Macedo nesses processos,

Toda reestruturação [...] é baseada em uma avaliação. Tanto que essa reestruturação, feita em julho de 2005, quando foi criada [...], a área de estratégia, foi feita uma avaliação completa de processos, pessoas, competências e tudo o mais, então, toda criação de cargo era baseada nesse sistema de trabalho, com avaliação, então, se fosse necessário criar, como foi criado, uma gerência de RH, em julho de 2005, isso foi justificado através de uma avaliação de processo, andamento de processo e explicado como seria utilizado, se fosse oficializado. Extinção, da mesma forma, um diretor faz uma proposta e submete diretamente

ao Jóster. [...] Toda criação ou extinção de cargos deve estar em consonância com a estratégia [...].

Dessa forma, constata-se que determinados procedimentos internos e as necessidades que emergiam na organização para a continuidade dos processos embasavam a criação e extinção de cargos objetivando, assim, a solução de problemas pontuais da organização, no período compreendido entre 2001 e 2005.

Quanto à variável que se refere ao **Nível de Análise**, em que se abordou a questão da liderança, Schrivastava e Nachman (1989) consideram que a clara definição desses níveis de análise, que podem envolver o macro-nível, ao nível da organização como um todo ou a departamentos, ou micro-nível, correspondente a um pequeno grupo da organização ou no nível individual, podem evitar possíveis generalizações de um nível para o outro, remetendo à imprecisões nas análises e conclusões. Conforme a metodologia adotada no estudo realizado, o nível de análise da liderança envolveu seu nível macro, caracterizado pelas decisões estratégicas tomadas pela organização, sob a ótica da cúpula e seus níveis diretivo e gerencial, como um todo, ao no intervalo entre 2001 e 2005.

Dando continuidade, para Schrivastava e Nachman (1989), a variável **Orientação Liderança-Sistema**, refere-se a maneira como se dá a relação entre o ambiente e a organização em termos de adaptação. Nesse contexto, as organizações podem compreender o ambiente como um *Sistema Aberto ou Fechado*. No caso da Macedo, sob esse enfoque, de acordo com a totalidade dos entrevistados, quando da ocorrência de eventos em seu ambiente, no período de 2001 a 2005, a tomada de decisão na empresa tendia ao rearranjo interno, readequando a produção, reduzindo o porte e otimizando ativos, características essas peculiares à visão do ambiente como um *Sistema Fechado*.

Confirmando essa perspectiva, Jóster Macedo considera, quando de eventos como a desvalorização da moeda, em 1998, que:

A desvalorização permitiu que o negócio de exportação engrenasse, no Brasil. Hoje, o dólar está pior que aquela época, bem pior. Na, verdade, hoje, descontada a inflação, o dólar está abaixo de um real. Hoje não dá nem para sobreviver, mas é uma questão temporária. O setor ganhou muito em produtividade nos últimos anos.

Quando questionado sobre aspectos referentes à absorção ou redução de áreas na empresa, ao longo desses eventos, no período analisado, Jostér Macedo coloca que “ [...] foi em virtude de redução de despesa. [...] Se está mexendo na estrutura para readequar ao momento. Caiu a produção, vai se readequar na despesa. Receita cai, a despesa cai junto”.

Por fim, a variável **Estrutura do Ato de Liderar**, segundo Shrivastava e Nachman (1989), refere-se ao quão submetidas às regras e normas está a tomada de decisão na

organização. Quanto a essa questão, houve consenso entre os entrevistados de que, não ferindo ou negligenciando àqueles valores que compõe o código de ética da empresa, as regras podem ser mudadas ou interpretadas de forma a atingir os objetivos propostos quando necessário, ou seja, é desconsiderada a burocracia formal, exceção feita às atividades operacionais que estão sob legislação específica. As palavras-chave que caracterizam o código de ética da Macedo, são: Informação, Profissionalismo, Criatividade, Garra, Lealdade e Integridade.

Sob essa perspectiva, de acordo com um dos entrevistados; “Acho que só não pode mudar valores, mas regras e políticas têm que mudar. [...] Nós passamos a ter uma liderança diferente daquela que tínhamos até então, isso resulta em mudanças de perfil, de transparência, muito embora os valores não tenham sido afetados”.

A importância do código de ética é corroborada pela declarações de outros elementos entrevistados e de que forma foram conduzidas na empresa, no período 2001 a 2005, às questões referentes às regras e normas formais existentes na Macedo, para um dos entrevistados,

Olha, obviamente, mudança de liderança é um momento de crise, no sentido administrativo da palavra, uma ruptura, então, é natural que, ao meu ver, nesses últimos quatro ou cinco anos, a gente tenha mudado muitas vezes os critérios de avaliação, várias coisas, inclusive, políticas e normas. Então, o objetivo é sempre seguir as regras, mas, nesse momento, ficou muito claro que as regras não eram as melhores para aquele momento da organização, então era necessário mudar a regra, pra se adaptar ao momento, novas pessoas, novas cabeças, a nova forma de ser da organização. Por que a organização muda com a mudança do líder. Mudou-se as regras, mas não por imposição da liderança, “quero impor minhas regras, sou o dono da bola”, mudou-se a regra por ser uma necessidade da organização. Então, houveram muitas mudanças de regras nesse período. A empresa respeitou regras, mas de forma a atender os objetivos propostos. O Jóster diz, “nós podemos mudar as normas a hora que a gente quiser, só que, até ela mudarem, valem as normas vigentes”.

Corroborando, é apresentada a perspectiva de outro elemento entrevistado, da organização, sobre a postura da empresa frente às regras e normas estabelecidas,

Tem que analisar, porque a empresa tem normas, políticas e tem o código de ética. Desde que não vá contra o código de ética, eu posso alterar normas e políticas de acordo com a situação, já que existem normas e políticas criadas há muito tempo atrás que podem não se justificar agora. Nós vamos fazer o que é melhor pra empresa. Então, nós podemos mexer em normas, desde que não vamos contra o código de ética, esse sim, nós não mexemos, de jeito nenhum.

Assim, de acordo com Schrivastava e Nachman (1989), no que se refere a variável Estrutura do Ato de Liderar, constata-se que, ao longo do período analisado, a empresa apresentou tendência a interpretar as regras e as normas estabelecidas, caso estas se mostrassem inadequadas frente a um dado contexto, visando, desse modo, solucionar

problemas pontuais da empresa, visando, dessa forma, o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização. Entretanto, valores éticos e morais presentes ao longo da existência da empresa estabelecem os limites, ou fronteiras, contra eventuais abusos que possam ocorrer nessas interpretações e permeiam, inexoravelmente, toda a organização.

Concluindo a análise, a liderança estratégica na Macedo, no período entre 2001 e 2005, considerando o seu nível macro de análise, a organização como um todo, apresentou as seguintes características:

- A tomada de decisão estratégica era centralizada na cúpula;
- Com a participação da diretoria, com base em dados e informações provenientes de metodologias e ferramentas de gestão, em bom volume e baseados em critérios de qualidade, que respaldavam as decisões estratégicas e que permitiam o acompanhamento e a maximização dos resultados pretendidos pela organização;
- Com a comunicação, entre os níveis diretivo e gerencial, se dando de forma predominantemente informal, reforçando a interdependência entre as áreas, agilizando a solução de problemas pontuais do dia-a-dia da empresa, porém, sendo hierarquizadas para os níveis mais abaixo na estrutura da empresa, até sua base;
- Adequando-se internamente aos eventos em seu ambiente, com a cúpula criando ou extinguindo cargos e funções com base em avaliações sobre as necessidades da empresa, em função de ganhos de eficiência e metas financeiras;
- Interpretando e alterando as regras estabelecidas, em torno de objetivos pontuais e de rotina da empresa limitados, sem discussão, pelo código de ética que permeia a organização, como um todo.

Assim, encerra-se aqui a análise e apresentação dos dados referentes à dimensão estrutural do processo estratégico de liderança, na Macedo, Koerich S/A, referente ao período entre 1998 a 2005, por meio do modelo de Schrivastava e Nachman (1989). Contudo, em atenção aos objetivos propostos para a presente dissertação, não foram tecidas considerações específicas ao período compreendido entre 1998 e 2000 devido a esse se referir a gestão de José Ferreira de Macedo, haja vista, o presente estudo não pretender analisar aspectos referentes a mudança da gestão na organização, no período estabelecido, mas, sim, as definições predominantes das dimensões estruturais do processo estratégico, no período entre 1998 e 2005. Dessa forma, nessa seção, a análise se concentrou no período entre 2001 e 2005, caracterizado pelo início da gestão de Jóster Macedo à frente da empresa, bem como do início das atividades formais de exportação da Macedo. Em tempo, as considerações feitas no início

da seção referentes ao intervalo de tempo entre 1998 e 2000 pretendem, tão somente, permitir uma melhor compreensão do período analisado entre 1998 e 2005, como um todo.

A seguir, é analisada a dimensão estrutural de cultura organizacional.

## 5.2 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005

Nesse momento, é feita a análise dos dados primários e secundários coletados junto ao nível administrativo (cúpula, direção e gerências) da Macedo. Reitera-se, conforme apresentado na seção anterior, que aspectos culturais referentes ao período 1998 a 2000 serão considerados, tão somente, para uma melhor contextualização dessa dimensão ao longo do período compreendido entre 1998 a 2005, devido, sobretudo, àquele período referir-se a gestão de José Ferreira de Macedo e, por conseguinte, estar fora do escopo da presente Dissertação analisar aspectos referentes à mudança na organização. Dessa forma, a ênfase da análise levará em conta o período 2001 a 2005, e a definição adotada pela organização quanto à dimensão Cultura Organizacional, referente a gestão de Jóster Macedo.

Isto posto, a análise da dimensão Cultura, na Macedo, no período entre 1998 e 2005, conforme apresentado na seção 2.2.2, fez uso do modelo de Schein (2001) e complementada pela obra de Fleury (1996). Dessa forma, a análise da variável **Nível dos Artefatos**, a parte visível, de uma organização, em comparação com seu conjunto de valores representados pela variável **Valores Disseminados**, levam, por meio das incongruências percebidas entre as duas variáveis, àquelas que são as verdadeiras crenças da organização. Para tanto, a análise do histórico da empresa, seus processos, políticas, canais de comunicação e socialização dos membros se tornam relevantes.

Historicamente, desde a sua fundação, a Macedo, Koerich S/A caracteriza-se por atuar na produção e industrialização de carne de frango. Com toda a cadeia produtiva desenhada para otimização dos processos, sendo a empresa altamente verticalizada, ou seja, incorporando e monitorando desde as matrizes, os ovos, os pintos, a incubação, a ração consumida, o abate, a industrialização e a comercialização dos seus produtos. Até o fim de sua gestão à frente da operação, José Ferreira de Macedo enfatizou, conforme Macedo (1997), diversos programas e políticas que preconizavam a melhoria contínua e a padronização dos processos e das rotinas da empresa, que caracterizam o Programa de Qualidade Total Macedo (QTM). Na gestão de Jóster Macedo essas diretrizes fundamentais de melhoria de processos e

da qualidade foram mantidas e valorizadas recebendo, também, uma perspectiva econômico-financeira que norteia todas as decisões estratégicas da operação.

Dessa forma, quanto à análise da variável **Nível dos Artefatos**, do que é visível na empresa, percebe-se que, logo ao chegar na empresa, no estacionamento, não existem vagas reservadas para a cúpula, direção, nível gerencial ou qualquer outro nível da empresa, em nenhuma de suas unidades, desde 2002, a não ser em casos que a legislação ou a Vigilância Sanitária exija. Procedimento idêntico é adotado nos refeitórios, onde não existem distinção entre os funcionários na hora das refeições, a não ser, a exigência da União Européia quanto ao isolamento do pessoal de produção do pessoal administrativo, sendo isso uma precaução de ordem sanitária. Adentrando a empresa, percebe-se que todos os funcionários são denominados *profissionais*, seja eles administrativos ou operacionais. Essa foi uma mudança cultural importante inserida por Jóster Macedo na Macedo, implementando a direção que conduzia sua visão do negócio. Ao longo da gestão de José Ferreira de Macedo, os funcionários, administrativos ou operacionais, eram denominados “colaboradores funcionais”. O conceito de *profissionais*, de acordo com o explicitado no código de ética da empresa, está vinculado a capacidade de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa, de forma que o coletivo, a empresa como um todo, se sobreponha ao individual, ao pessoal. Incentivando essa postura, a questão do vestuário e dos horários de trabalho, para os níveis administrativos, são conduzidas de modo flexível. Quanto ao vestuário, para as pessoas dos níveis administrativos, é permitido usar roupas sem restrições, além do bom senso, havendo, inclusive, desde 2002, o *Casual Day*, às sextas-feiras, quando é liberado o uso de trajes esportivos, ou casuais, na empresa. Quanto ao horário de trabalho, o pessoal administrativo possui flexibilidade de entrada e saída, observando-se que todos estejam na empresa no intervalo entre 08:00 hrs e 10:00 hrs até o fim de seu horários comerciais, observando que ninguém é autorizado, pela empresa, a exceder o máximo de dez horas trabalhadas, por força de lei trabalhista. No que se refere ao controle das horas trabalhadas é feito uso do “Banco de Horas” para acompanhamento e compensações. Por outro lado, para os níveis operacionais, seja na área de produção, indústria e distribuição, é exigido pontualidade e uso de uniformes, em decorrência de leis trabalhistas e sanitárias, tanto nacionais quanto internacionais. No caso do frigorífico, a pontualidade no horário de trabalho é levada ao rigor do minuto, pois, segundo Jóster Macedo, “um minuto representa o abate de 150 frangos [...]”.

Na recepção da Macedo, constata-se a importância dada às políticas de qualidade e os valores adotados pela empresa, estando visíveis em suas paredes os certificados da ISO 9001

e HACCP, bem como sua Política da Qualidade, a declaração da Visão e da Missão da empresa e, por fim, seu Código de Ética (FIGURA 17).

<p><b>Política da Qualidade Macedo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atendimento às necessidades dos clientes, com produtos e serviços de qualidade;</li> <li>➤ Melhoria contínua;</li> <li>➤ Engajamento e valorização dos profissionais;</li> <li>➤ Responsabilidade ambiental</li> </ul> <p><b>Visão da Macedo:</b> Ser a melhor empresa de alimentos do mundo com profissionais completamente engajados no sucesso do negócio.</p> <p><b>Missão da Macedo:</b> Destacar-se no mercado de alimentos, agregando qualidade às refeições, com criatividade e garra, para a superação dos resultados.</p> <p><b>Código de Ética:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informação</li> <li>➤ Profissionalismo</li> <li>➤ Criatividade</li> <li>➤ Garra</li> <li>➤ Lealdade</li> <li>➤ Integridade</li> </ul>
--

FIGURA 17 – Política da Qualidade, Visão, Missão e o Código de Ética da Macedo, referentes a 2005.

**Fonte:** Empresa

A ISO 9001 é um certificado concedido pela Organização Internacional de Normatização, que garante a padronização de produtos e processos da empresa. Todos os anos, os procedimentos sob o escopo da ISO são auditados, garantindo que produtos e processos estejam em conformidade com as normas de qualidade exigidas. Já o HACCP, *Hazard Analysis and Critical Control Points*, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, é um programa que controla todo o processo produtivo da empresa.

Com essas duas certificações, conquistadas ao mesmo tempo, em 1998, fato inédito, até então, para um frigorífico na América Latina, a empresa padronizou inteiramente seu processo de terceirização da produção de frango de corte, por meio do programa “Integração Avícola”, iniciado em 1997. O “Integração Avícola” consiste na integração de produtores rurais julgados aptos, por meio de critérios específicos, que reúnem capacidade técnica e perfil compatível com os valores da empresa, para o manejo dos “pintos de um dia”, até que

estes estejam dentro dos padrões e critérios de qualidade estabelecidos e contratados pela Macedo, ao final de quarenta e cinco dias. Dessa forma, a empresa ampliou seu volume de produção e abates de frangos viabilizando sua entrada no mercado internacional.

Com relação ao código de ética, a figura 18 esclarece o significado de cada um dos pontos que o sintetizam.

**Informação:** valorizar a informação, sustentando suas decisões e ações em fatos e dados verdadeiros e exatos, comportando-se sempre com humildade científica e agindo com competência, para o atingimento dos resultados da empresa.

**Profissionalismo:** ser profissional, trabalhando de forma comprometida com a empresa, com responsabilidade no cumprimento de suas metas e objetivos, buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar de forma interfuncional.

**Criatividade:** ser criativo na suas atividades buscando sempre a melhoria contínua, e adaptando-se aos novos desafios.

**Garra:** agir com garra, estando engajado no seu trabalho, com prazer e orgulho de fazer parte da empresa e sempre pronto a enfrentar novos desafios.

**Lealdade:** agir com lealdade, cumprindo fielmente o presente código de ética, a missão, os objetivos, as políticas e as normas da empresa, confiando na empresa e nas suas decisões.

**Integridade:** agir de forma moralmente correta, zelando pela integridade pessoal e profissional, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes e os interesses da empresa estão acima dos interesses individuais.

FIGURA 18: Entendendo o Código de Ética da Macedo

**Fonte:** Empresa

Conforme colocado anteriormente, o Código de Ética da Macedo, segundo os entrevistados, norteia todas as ações da empresa. Em sua essência, pode-se constatar que os termos que o sintetizam reforçam aspectos como: decidir com base em dados consistentes, agilidade na solução de problemas, melhoria contínua, comprometimento com a empresa acima de tudo e com seus objetivos, respeitando suas decisões, regras, valores e normas.

A empresa mantém, para cada área funcional, uma declaração de missão que é alinhada com a declaração de Missão apresentada pela empresa, sempre enaltecendo a maximização dos resultados, a melhoria contínua e o atingimento de objetivos e metas.

Nas áreas administrativas da empresa, os espaços de trabalho são compartilhados, no estilo “*Open Office*”, reforçando a comunicação e a interfuncionalidade para solução de problemas, questões e trocas de idéias. Segundo Jóster Macedo, “isso aconteceu por acaso,

quando da mudança da sede administrativa do Kobrasol para cá, [...] foi mais barato, [...] hoje eu não volto atrás com isso”. De forma a simbolizar a facilidade de acesso e a transparência, Jóster Macedo despacha, diariamente, com a porta de seu escritório constantemente aberta, só estando fechada em reuniões individuais ou com grupos de trabalho.

Quanto às reuniões na empresa, um dos entrevistados considera que “é uma coisa que a gente está precisando melhorar. A empresa possui uma cultura de reunião”. As reuniões na empresa estão sob o escopo da ISO 9001, com procedimentos padronizados de execução. As reuniões de diretoria são realizadas duas vezes por mês, uma na última semana, quando são feitos os planejamentos do mês seguinte e, outra, na primeira semana, quando é feita a análise do mês anterior e, segundo dados coletados, apresentada pelas áreas financeira e contábil. Essas reuniões apresentam pautas pré-definidas e submetidas aos participantes antecipadamente para que embasem suas argumentações, são intermediadas por um coordenador, com um secretário da reunião que elabora a ata. As reuniões são avaliadas por meio de critérios objetivos para mensuração da qualidade e importância de sua realização, que atendem a ISO 9001. Em média, as reuniões de diretoria duram de um período inteiro até um dia inteiro. Já as reuniões de departamento ou áreas tem a duração de uma a duas hora, em média, e atendem aos mesmos critérios das reuniões de diretoria, apenas, com o agendamento antecipado da data pela área interessada. Apesar desses critérios, para um dos entrevistados:

As reuniões deveriam ser mensais, mas, nos últimos dois anos, nós estávamos sofrendo uma crise de reuniões, acontecendo várias que a gente não considerava necessárias. [...] as reuniões operacionais são semanais e as reuniões de diretoria que deveriam ser mensais, acabaram sendo duas, três vezes por mês.

Quanto aos eventos sociais mais marcantes na empresa, o evento considerado mais importante e relevante pelos entrevistados, ao longo do período analisado, entre 1998 e 2005, foi o aniversário da empresa, comemorado no dia 13 de julho, e que é caracterizado por um evento, para os níveis administrativos, denominado “Macedo no Mercado”, com a duração de um dia inteiro (no passado, esse evento durava três dias). Nesse dia, os profissionais administrativos da empresa são convidados e, de forma voluntária, podem visitar os pontos-de-venda da empresa, além, de outras atividades como palestras e seminários para as demais áreas, no intuito de fortalecer a imagem da empresa junto aos seus funcionários. Outro evento relevante é o “Macedo Amanhã”, também para os profissionais das áreas administrativas, no formato de convenção, sendo realizado anualmente, no mês de novembro, e que consiste na apresentação do desempenho anual da empresa e das projeções para o ano seguinte. Esse evento tem um caráter formal, tendo, inclusive, uma identidade visual própria.

Até 2004, era realizada a festa de Natal da empresa, porém, com o aumento no porte da Macedo, a partir de 2003, este evento se tornou dispendioso e, por meio de uma entrevista realizada pela Macedo junto aos funcionários, constatou-se que eles preferiam receber cestas de Natal individualizadas.

Outros eventos, específicos das áreas operacionais, são realizados sob a coordenação da diretoria da área em questão. Como exemplos, tem-se os prêmios “Galo de Ouro” e o “Frango de Ouro”, concedidos pela diretoria de produção para os melhores produtores integrados da Macedo, com prêmio em dinheiro, e com a realização de palestras e seminários durante todo um dia, entre abril e maio, caracterizando o fechamento do ano anterior.

Quanto aos canais formais de comunicação na Macedo, com o intuito de disseminar resultados e informações, segundo os entrevistados, foi iniciado, a partir de 2003, sob a forma de jornal eletrônico, o “Informa Macedo”, que substituiu o informativo anterior impresso da empresa. O “Informa Macedo” possui todas as informações relevantes como, inclusive, a posição da participação dos lucros, novidades e notícias sobre a empresa. Além dele, existem os murais espalhados ao longo de todas as áreas operacionais da empresa, aonde são afixadas as informações relevantes sobre a Macedo. A partir de 2005, quando do surgimento de algum fato novo na empresa, na forma de boato ou que está, de certa forma, obscuro, o instrumento de comunicação utilizado é o “Papo Franco”, que consiste em uma reunião aberta, na sede da empresa, com hora e data marcadas previamente, para os níveis administrativos da empresa, coordenada por Jóster Macedo, com intuito de dirimir dúvidas e eliminar os possíveis ruídos na comunicação que possam estar acontecendo, seja sobre o desempenho da empresa ou outro assunto relevante qualquer. Por fim, outro instrumento de comunicação formal é a intranet da empresa, onde são lançados os dados de desempenho financeiro e contábil da empresa, sem interpretações, disponibilizada para os funcionários que possuam e-mail ou acesso a internet.

Quanto ao recrutamento e seleção de novos membros para a empresa, os critérios adotados, segundo um dos entrevistados, obedecem, desde 2005, a um padrão de procedimento específico:

Hoje existe um manual – o RH faz parte do escopo da ISO 9001 – então a gente tem três manuais para o RH: um para contratação administrativa, outro para contratação operacional e o outro para o plano de carreira. Então, o primeiro manual padroniza os procedimentos para essa contratação, então o RH faz uma entrevista com o gerente para saber o que ele precisa, o que a pessoa precisa saber para, então, ir ao mercado captar. Esse processo é inteiramente padronizado, manualizado.

Na visão dos entrevistados com mais de seis anos de casa, o processo de recrutamento e seleção, ao longo do período compreendido entre 1998 e 2005, atendia a critérios,

primeiramente, relacionados ao perfil da pessoa e a capacidade de cumprir o código de ética da empresa:

O que eu posso dizer, é que eu percebo que a empresa valoriza muito a capacidade técnica, mas, acima de tudo, o perfil. O perfil baseado em valores e, principalmente, valores escritos no código de ética. Quando se contrata alguém, normalmente, ele não é um especialista naquilo que ele vai fazer, mas se ela for uma pessoa honesta, leal, se ela apresentar características que levem a crer que ela é apta a cumprir o código de ética, que a empresa tanto valoriza, todo o resto se ensina.

É feita uma análise individual para cada cargo e para cada caso. Com base no código de ética. Se a pessoa se alinhar com o código de ética, e com as normas e políticas de qualidade, ela está concorrendo a uma vaga. (...) esses são os aspectos básicos, além, é claro do conhecimento técnico.

Por outro lado, ao longo de todo o período analisado, as gratificações e recompensas na Macedo se resumem, como já apresentado anteriormente, na Participação no Lucro (PL), correspondente a 10% dos lucros e pagos semestralmente pela Macedo. Reforçando a transparência da empresa, a situação da PL pode ser acompanhada por todos os funcionários por meio do “Informa Macedo” ou da intranet da empresa, a qualquer momento. Sobre isso, um dos entrevistados considera que:

A empresa sempre teve, isso é histórico na Macedo, a participação nos lucros pelos funcionários. Tempos atrás, isso era uma coisa que não tinha uma grande divulgação, a pessoa recebia aquele valor, numa data marcada, uma data combinada, mas ele não sabia como é que se tinha chegado àquele resultado. Hoje não. Hoje a empresa tem números de controle muito bem definidos e divulgados. Então, hoje, cada colaborador sabe claramente o que ele precisa fazer para que aquele resultado seja atingido. Claro que para uma empresa ter lucro, não adianta ela fazer tudo direitinho, a conjuntura mercadológica também tem que colaborar para isso, então, nós já tivemos situações em que, embora os índices técnicos tivessem sido atingidos e todos tivessem feito de forma correta o seu papel, a empresa não teve lucro, devido a uma conjuntura de mercado. Mas isso é uma coisa que é mostrada claramente para todos os envolvidos no processo e cada chefia, cada monitor, sabe, claramente, por quê deu ou por quê não deu. Não é uma coisa que se espera chegar determinado dia pra ver se deu ou se não deu. É uma coisa acompanhada mensalmente, divulgada mensalmente através do “Informa Macedo”, é uma coisa muita aberta, muito transparente. Quando não se atinge o objetivo, não se recebe, mas os motivos são claros, os indicadores vão mostrando.

No período entre 1998 e 2005, quando os objetivos não são alcançados, são abertos processos internos, dentro do sistema de gestão da empresa. Sobre esse aspecto, segundo dois dos entrevistados,

Para os objetivos que não são alcançados, nós fazemos uma ficha de anomalia, o relatório 3G, então, todas as metas que estão fora devem ser repassados para diretoria e para o gerente da área. E as gratificações, se limitam a participação nos lucros (PL).

Ela tem todo um processo de participação de lucros. [...] Não atingindo lucro, não tem participação. Quanto à punição, fica a cargo de cada chefia, não alcançou o

resultado por quê? Existe a investigação da causa, isso a gente faz. Planejou, não realizou, é feita uma investigação da causa e proposta uma solução, é utilizado um relatório de 3G, aonde é visto qual a sua meta, o que você alcançou e o que deveria fazer. Isso é o mais importante a gente investiga e propõe uma solução.

Já, no que se refere a eventuais impasses ou discordâncias entre as áreas da Macedo envolvidas tanto para o desenvolvimento de um novo produto quanto para atender um pedido para exportação, a maioria dos entrevistados entendeu que, durante o período analisado, foram raras as ocorrências desses fatos, não necessitando interpelações da diretoria para dirimir esses tipos de questões, sobretudo, por haver um alinhamento de interesses entre as áreas e a estratégia da empresa.

Não me lembro de nenhuma situação de impasse, primeiro por que você tem um número de margem negativa que não tem o que discutir, se a área comercial não está bem fundamentada sobre aquele produto no mercado, como é que vai ficar?? Então é uma questão de competência mesmo, se o problema é custo a área industrial fala “não posso produzir mais barato que isso”, se o problema é preço a área comercial fala, então, não há impasse, não há caso em que o Jóster tenha intermediado, os dados é que vão decidir, até tem uma questão de feeling, mas, o que conta são os dados.

Já na opinião de outro entrevistado:

Quando tem um impasse, a gente senta e vê “o que a gente pode abrir mão” e “o que a gente não pode abrir mão”. (...) Em todas as decisões, a nossa diretriz é sempre maximizar o lucro. Essa diretriz que vai decidir em muitas situações.

Complementando, no que tange à variável **Valores Disseminados**, que, segundo Schein (2001), referem-se àqueles valores disseminados e tidos como verdadeiros pelos seus funcionários e colaboradores, quando questionados sobre qual era a missão da Macedo, independentemente de qualquer documento oficial da empresa, a maioria dos entrevistados considerou que aspectos referentes a maximização dos resultados da empresa era, e ainda é, central em qualquer proposta de missão da empresa, respeitando sempre seus valores éticos e morais.

A missão da empresa é, sem dúvida, produzir alimentos e fazer com que isso seja uma atividade que dê lucro [...] sempre respeitando o código de ética.

Maximizar o lucro! Você pega lá o que está escrito, mas é uma empresa com fins lucrativos, então a nossa missão maior é gerar cada vez mais lucro para empresa, pra empresa não, pra nós. Eu não estou aqui pra brincar, eu estou aqui pra maximizar o lucro da empresa. Bom, não esquecendo o código de ética, não passando por cima do código de ética da empresa, mas o nosso objetivo maior é esse.

Quando questionados sobre os valores de cunho empresarial profissional e social, presentes nas práticas adotadas pela Macedo, no período analisado, os entrevistados apresentaram tendência a considerar como uma prática corriqueira de cunho empresarial a ética e a competência na maximização de resultados. Na esfera profissional, os valores estão ligados ao respeito aos funcionários e aos investimentos feitos em educação. No âmbito social, o respeito ao meio-ambiente e ao desenvolvimento de sua comunidade.

No intuito de disseminar seus valores, a empresa realizou e participou de uma série de projetos e programas que visaram desenvolver seu corpo funcional e a comunidade em que se encontra inserida, no período entre 1998 e 2005. Na área social, no período analisado, os projetos foram o “Oficina da Vida”, uma ONG (Organização Não-Governamental), que estimula o desenvolvimento de jovens entre 12 e 18 anos, filhos de funcionários ou membros das comunidades de São José e Palhoça, por meio de debates abordando temas como saúde, ambição, profissão, convivência social e economia. O projeto “Saúde para Todos”, Assistência médica, odontológica e todo o suporte para todos os seus profissionais e dependentes, atendendo mais de três mil pessoas. O “Estuda Macedo”, projeto criado em 1999, que pretende proporcionar o ensino fundamental a todos os profissionais operacionais da empresa, que não saibam ler e escrever. A empresa apóia, ainda, o programa “*Junior Achievement*”, sendo, inclusive, Jóster Macedo, o presidente estadual. A empresa mantém, ainda, o programa “Consciência Ambiental Macedo” que envolve projetos como o “Estação de Tratamento de Água” (ETA), o projeto “Estação de Tratamento de Efluentes” (ETE), o tratamento de resíduos sólidos provenientes da industrialização do frango, o “Setor de Farinha e Óleos” (SFO), a elaboração de projetos de impacto ambiental para a construção dos aviários e programas de reciclagem de lixo. Além desses, a empresa apóia o “Programa Horizontes”, destinado a dar oportunidades de colocação profissional para portadores de necessidades especiais, com apoio da Associação Horizontes, possui, também, o “Programa de Alimentação”, destinado a doar aproximadamente duas mil toneladas de frangos para 186 instituições de caridade, atendendo cerca de três mil pessoas e acompanhando o desempenho dessas instituições. Por fim, a empresa possui o programa “Arte e Cultura Macedo”, que patrocinou durante o ano de 2004, o “Circuito Macedo de Vôlei de Praia”, além do patrocínio ao “Festival de Dança de Joinville”.

Assim, no intuito de sintetizar as constatações levantadas, relativas à dimensão Cultura Organizacional, na Macedo, Koerich S/A, no período 1998 a 2005, considera-se que;

- Em seu nível mais visível, a empresa reitera a importância de aspectos concernentes a qualidade de seus produtos e processos;

- A empresa evidencia, de forma visível a todos, a importância dos preceitos listados em seu código de ética;
- Para tanto, passou a denominar seus funcionários de *profissionais*. Esta designação tem como foco, o total envolvimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa, estando a Macedo acima de aspirações individuais;
- Para disseminar essa cultura, utilizasse a Participação nos Lucros (PL) como ferramenta, e os diferentes canais de comunicação servem de disseminadores das metas e objetivos da empresa.
- Em seus níveis menos visível, o nível dos valores, as práticas da empresa reiteram seu compromisso com aspectos éticos que não maculem a reputação da Macedo junto ao mercado consumidor e seus fornecedores.

Assim, encerra-se, aqui, a análise dos dados primários e secundários coletados junto a Macedo, Koerich S/A, referentes a dimensão Cultura Organizacional, por meio do modelo de Schein (2001) e Fleury (1996). Dando continuidade aos objetivos propostos na presente dissertação, a seguir, é feita análise da dimensão estrutural do processo estratégico de Estrutura Organizacional.

### 5.3 A DIMENSÃO ESTRUTURAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA MACEDO, KOERICH S/A, NO PERÍODO 1998 A 2005

Conforme estabelecido na seção 2.2.3, a dimensão estrutural do processo estratégico Estrutura Organizacional, no período entre 1998 e 2005, é analisada nesta seção sob o enfoque do modelo teórico de Mintzberg (2003).

Para uma melhor compreensão acerca da forma como estava estruturada a Macedo, no período 1998 a 2005, faz-se necessário analisar as alterações feitas no organograma ao longo desse período. Essa prática vai de encontro à perspectiva de Mintzberg (2003), quando diz que:

O organograma é uma figura controversa da estrutura; embora a maioria das organizações continue achando-o indispensável (inevitavelmente o organograma é a primeira coisa mostrada por alguém indagado sobre a estrutura), muitos teóricos organizacionais o rejeitam como uma descrição inadequada do que realmente ocorre na organização. [...] Entretanto, o organograma não deve ser rejeitado e deve fazer parte do contexto. Funciona como um mapa. [...] Muito embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada (1) que cargos existem na organização, (2) como estão agrupados em unidades e (3) como a autoridade formal flui entre eles (de fato, descrevendo o uso da supervisão direta). (MINTZBERG, 2003, P.32)

Assim, de forma genérica, objetivando compreender a estrutura da Macedo, entre 1998 e 2005, em termos dos cargos existentes, seus agrupamentos e o fluxo formal de autoridade entre eles, são apresentadas, a seguir, duas versões do organograma da empresa, uma até julho de 2005 e outra a partir dessa data. Em tempo, ambas figuras caracterizam a organização em seus níveis cúpula, nível de diretoria e nível gerencial. As funções abaixo desses níveis como analistas, monitores, estagiários, encarregados e demais níveis operacionais, que estão diretamente ligados ao nível gerencial, não foram identificados nas figuras 19 e 20, isso ocorrendo somente em casos onde se fez relevante sua análise.

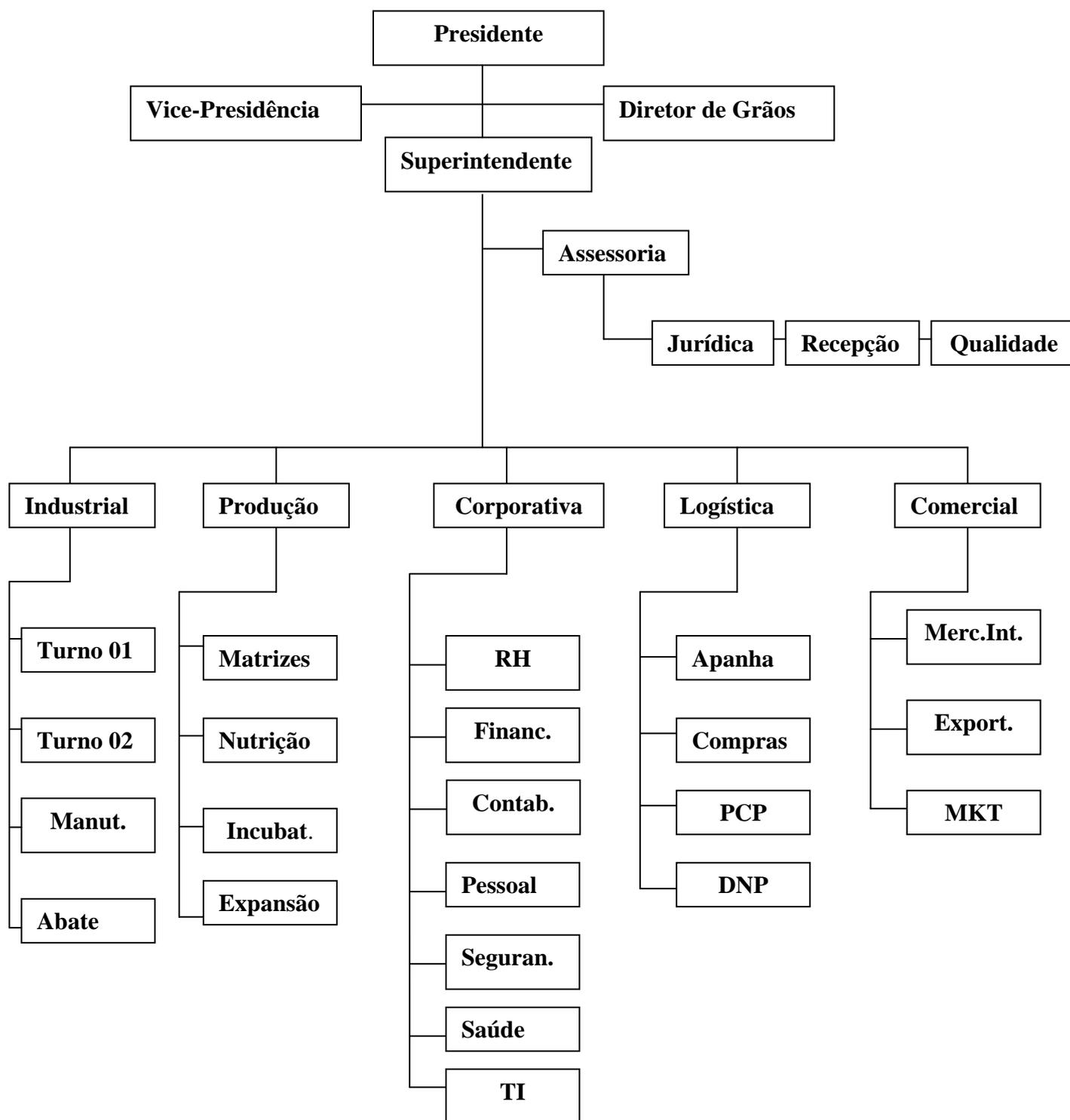


FIGURA 19: Organograma da Macedo, Koerich S/A, até Julho de 2005

Fonte: Empresa

No organograma que representava a estrutura da empresa, até julho de 2005, constata-se que a superintendência estava diretamente submetida ao Presidente, José Ferreira de Macedo, e, hierarquicamente, estava abaixo da Vice-Presidência e da Diretoria de Grãos. A superintendência possuía assessorias jurídica, de controle de qualidade e uma secretária executiva. Quatro diretorias encontravam-se diretamente ligadas a superintendência, a diretoria industrial, de produção, a corporativa, logística e comercial. Abaixo de cada uma delas estão as áreas correspondentes às atividades sob suas responsabilidades. Por outro lado, a figura 20 apresenta a estrutura organizacional que passou a vigorar em julho de 2005.

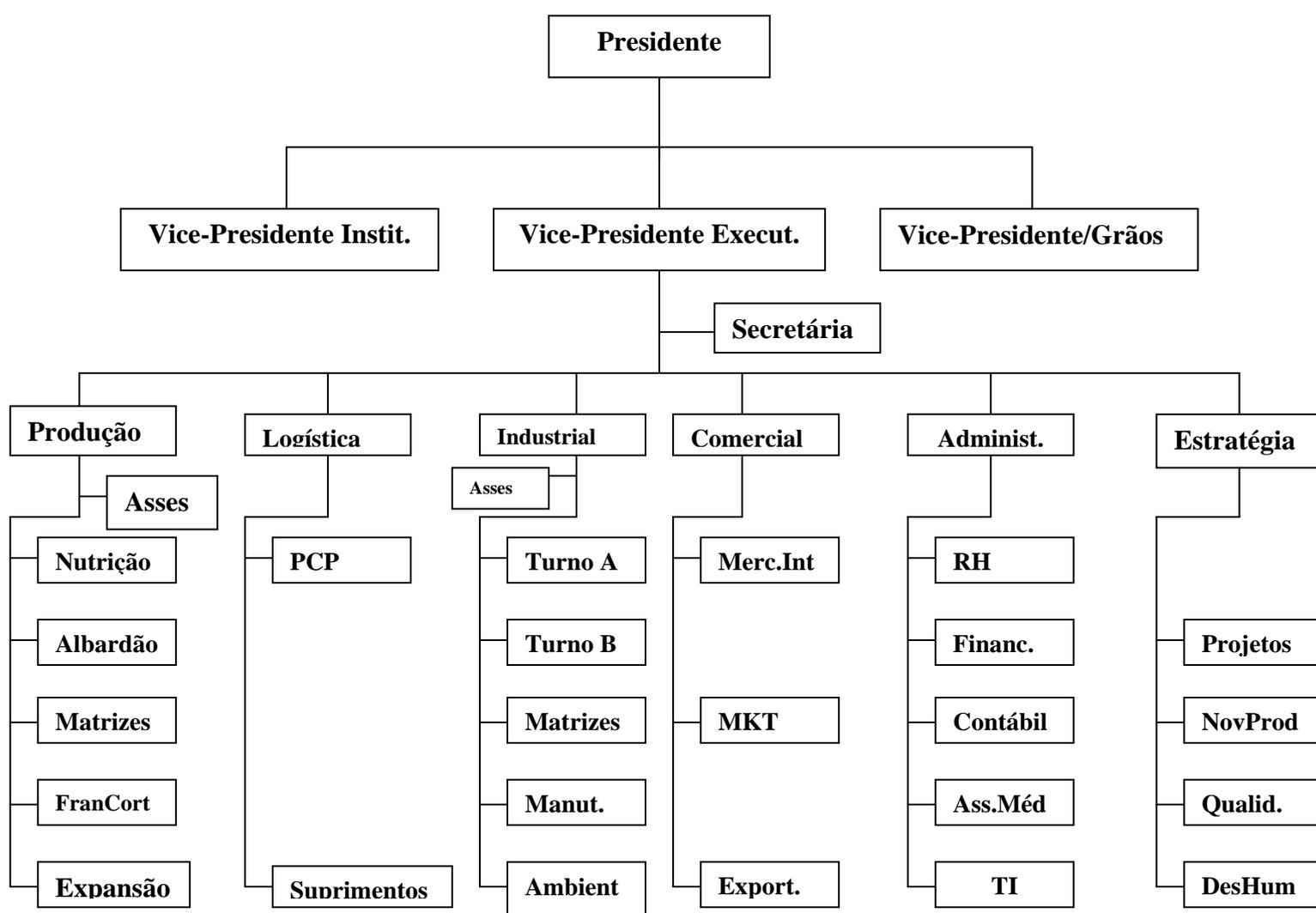


FIGURA 20: Organograma da Macedo, Koerich S/A, após julho de 2005.

Fonte: Empresa

A partir de julho de 2005, constata-se a mudança esquemática na estrutura de poder da empresa em sua cúpula. A superintendência ganhou *status* de vice-presidência junto, hierarquicamente, com outras duas vice-presidências, a Institucional e a de Grãos. Além disso, houve uma mudança que, em virtude do crescimento do porte e escala da Macedo, resultou na criação de uma área específica voltada para melhoria contínua, a área de estratégia, que era o início do delineamento de uma estrutura matricial para a Macedo, que conduziria a empresa sob quatro enfoques específicos: Produto, Processos, Pessoas e Projetos. Dessa forma, a área de estratégia absorveu o Departamento de Novos Produtos (DNP) que, até julho de 2005, estava sob a responsabilidade da área de logística, além disso, criou-se uma gerência de Desenvolvimento Humano, ou RH estratégico, que lidava com aspectos de capacitação e desenvolvimento, deixando tarefas burocráticas como, por exemplo, rodar a folha de pagamentos, a cargo do RH, na área administrativa. Outra mudança ocorrida, também na área de logística, foi o estabelecimento de apenas duas gerências, contra as quatro existentes até julho de 2005, sendo que a gerência de Apanha perdeu o *status* de gerência, ficando subordinada a gerência de Planejamento e Controle da Produção (PCP). Voltando a área de estratégia, fazia parte do escopo dessa área criar condições para desenvolver a interfuncionalidade na empresa, para tanto, a área integrava o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) que era um grupo interfuncional constituído de profissionais de diversas outras áreas da empresa e que trabalhavam sob a metodologia QFD, *Quality Function Deployment*.

Historicamente, a Macedo tem por hábito mudar constantemente sua estrutura, de acordo com Macedo (1997), no período entre 1979 e 1996, ocorreram sete mudanças estruturais na empresa, equivalente a uma a cada dois anos e quatro meses. Já no período 1998 a 2005, a empresa mudou quatro vezes a sua estrutura organizacional, correspondente a uma mudança em menos de dois anos. Contudo, a linha de raciocínio ao longo dessas mudanças mantiveram coerência, ou seja, ao *layout* de seu organograma podem ter sido incorporadas ou eliminadas determinadas áreas que, fundamentalmente, seguiram uma mesma direção, a otimização de fluxos e processos.

Dessa forma, com vistas a atingir os objetivos da presente Dissertação, faz-se, a partir daqui, a análise da estrutura organizacional da Macedo, Koerich S/A, por meio do modelo de análise estrutural de Mintzberg (2003), apresentado na seção 2.2.3, ao longo do intervalo entre 1998 e 2005, com base no *layout* da estrutura organizacional, vigente a partir de julho de 2005.

Isto posto, Mintzberg (2003) apresenta como um de seus elementos delineadores de uma dada estrutura organizacional, inicialmente, o elemento referente às **Posições Individuais** ocupadas na organização, que é caracterizado por três parâmetros de *design*: A Especialização da Tarefa, a Formalização do Comportamento e o Treinamento e Doutrinação.

Quanto à Especialização da Tarefas, a Macedo caracterizou-se, ao longo do período analisado, por duas situações específicas, que são consistentes com as considerações de Mintzberg (2003). Quanto mais abaixo na estrutura organizacional está uma determinada tarefa, mais especializada vertical e horizontalmente ela é. Por especialização vertical, segundo Mintzberg (2003), diz-se respeito ao grau de participação na administração da tarefa está a cargo de quem a executa. Por especialização horizontal, refere-se a divisão do trabalho a ser executado em várias tarefas. Dessa forma, os funcionários dos níveis operacionais da Macedo (frigorífico, abate, produção) possuem uma alta especialização vertical quanto ao trabalho realizado, não se envolvendo com a administração e controle desse trabalho, e alta especialização horizontal do trabalho, realizando apenas aquela etapa, altamente específica, do trabalho. Por outro lado, os funcionários dos níveis mais altos na estrutura organizacional da empresa (direção, gerências, analistas, encarregados e estagiários), que desempenham suas funções nos níveis administrativos, passam, a medida que evoluem na hierarquia, a ter uma menor especialização vertical e horizontal do trabalho, ou seja, passam a se envolver mais com a administração e controle do trabalho e com as variadas etapas que o constituí, possuem aquilo que Mintzberg (2003) denomina de “ampliação do trabalho”.

Quanto ao parâmetro delineador do design organizacional Formalização do Comportamento, Mintzberg (2003) considera que o comportamento pode ser formalizado de três modos básicos: pela Posição, tal qual uma descrição de tarefa; pelo Fluxo do trabalho e; por Regras. Essas formas de formalização do comportamento podem resultar em organizações, segundo o autor, burocráticas, quando a ênfase na formalização, ou orgânicas, quando não há formalização do comportamento. Dessa forma, a formalização do comportamento procura minimizar o impacto da variação do comportamento, padronizando as ações. Sob esse aspecto, a Macedo, a partir do seu nível gerencial até a base da estrutura, formaliza o comportamento, ao longo do período analisado, sob as três perspectivas apresentadas. Quanto a Posição, cada posição, em todos os níveis na hierarquia, é associada a determinados conjuntos de atividades que devem ser realizadas mediante metas e objetivos estabelecido em consonância com a estratégia da empresa. No que diz respeito ao fluxo do trabalho, a formalização é feita na figura do “Padrão de Sistema” (PS), que conforme visto em seções passadas, consiste em um fluxograma da atividade a ser realizada e que é

complementado por um “Procedimento Operacional” (PO), que consiste em um manual que estabelece o modo como deve ser operacionalizada a tarefa, contendo os “Itens de Controle” para avaliação do desempenho e dos resultados dessa tarefa, sendo que, quando determinados fluxos não geram os resultados estabelecidos nas metas, são abertos relatórios de anomalias, os “Relatórios 3G”, onde são analisados aspectos referentes à meta estabelecida, o resultado percebido, e a solução proposta. E, por fim, o comportamento é formalizado por Regras, sendo estas mais flexíveis para os níveis administrativos, e mais rígidas para os níveis operacionais, como o uso de uniformes e horário de trabalho, conforme colocado na seção 4.4.2.

Essas considerações corroboram a perspectiva de Mintzberg (2003) quando esse diz que:

Quanto mais estável e repetitivo o trabalho, mais programado ele será e mais burocrática será a parte da organização que o contém. [...] A formalização é mais comum no núcleo operacional da organização. [...] Na cúpula estratégica, que, tipicamente, está face a face com a fronteira mais fluida – o ambiente mais amplo –, o trabalho é menos programado e, portanto, devemos encontrar condições altamente orgânicas. (MINTZBERG, 2003, P.49)

Confirmando essa consideração, de acordo com um dos entrevistados, de nível diretivo, “todas as funções sob minha supervisão direta têm padronização. A minha função não têm padronização”.

Quanto ao parâmetro Treinamento e Doutrinação, a Macedo possui, ao longo do período 1998 a 2005, políticas consistentes para treinamento, tanto para os níveis operacionais e administrativos, de acordo com as necessidades de cada área, e que estão sob o escopo da ISO 9001, desde que seja de interesse da empresa e que esteja estabelecido no âmbito do “Plano de Carreira” do funcionário, que apresenta um sub-item “plano de treinamento”. O plano de treinamento é inserido no sistema da empresa e aprovado mediante autorização, podendo ser financiado integral ou parcialmente. Já a doutrinação dos funcionários, que segundo Mintzberg (2003, p.53), é como “a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício” é feita, ao longo do período analisado, até os dias atuais, pelos eventos “Macedo no Mercado” e “Macedo Amanhã” e pelos canais de comunicação oficiais da empresa como o “Informa Macedo” e o “Papo Franco”.

Outro elemento delineador da estrutura de uma organização é o que se refere à **Superestrutura**, que consiste no número e tamanho das unidades que compõem uma estrutura a ser delineada. Esse elemento delineador possui dois parâmetros para o design organizacional, o parâmetro Agrupamento em Unidades e o parâmetro Dimensão da Unidade.

Quanto ao parâmetro delineador Agrupamento em Unidades, ao longo do tempo, a Macedo agrupa suas posições de trabalho, com base, segundo Mintzberg (2003, p.61) no “processo de trabalho e função”, mais especificamente, por “função empresarial” que, no caso da Macedo, desde 1998, consiste nas funções de produção, logística, industrial, comercial, administrativo e, a partir de 2005, a estratégica, caracterizando, assim, as diversas áreas da empresa. Essa característica faz da estrutura da Macedo uma estrutura funcional, com base em critérios de interdependência dos fluxos de trabalho, de processos e de escala.

Quanto ao parâmetro Tamanho da Unidade, percebe-se pela análise das figuras 19 e 20, que, na Macedo, os níveis hierárquicos da estrutura menos sujeito à padronização, como a cúpula e o nível diretivo, tem sob sua supervisão direta até cinco unidades, representando cinco gerentes no total, fato esse que auxilia a supervisão direta e o ajuste mútuo. A partir dos níveis mais abaixo na hierarquia, onde há maior padronização e formalização intensas (gerências, analistas, estagiários, encarregados, operadores etc), o número de unidades e de pessoas tende a aumentar até englobar, no total, perto de 2000 funcionários.

Outro elemento delineador abordado no modelo de Mintzberg (2003), consiste nos **Vínculos Laterais**, que consistem em dois parâmetros do *design* organizacional, os Sistemas de Planejamento e Controle e os Instrumentos de Interligação.

Quanto ao Sistema de Planejamento e Controle, que tem por função, segundo Mintzberg (2003), padronizar os processos que envolvem um determinado resultado esperado, a Macedo iniciou, em 1993, a implementação do Programa de Qualidade Total Macedo (QTM), que vem padronizando, desde então, todos os processos e procedimentos da empresa, e caracterizou-se, quando do seu planejamento para a adequada e integral implementação do programa, pelas seguintes etapas, segundo Macedo (1997, p.137):

- **Preparação para a implantação:** Aprovação do plano de implantação, elaboração de um manual para implementação e gerenciamento da rotina, criação do Comitê Diretivo da Qualidade Total e de um coordenador do QTM e da criação comitês operacionais da Qualidade Total.
- **Educação e treinamento:** Cursos para mudança cultural e doutrinação pelas técnicas de Qualidade Total.
- **Implementação do Gerenciamento da Rotina:** A definição clara da missão de cada unidade, o macro fluxograma da unidade que, hoje, consiste no Padrão de Sistema (PS), os Itens de Controle de cada unidade, o levantamento dos problemas por meio da metodologia MASP – Método de Análise e Solução de Problemas, a padronização das rotinas e o treinamento dos funcionários.

- **Implementação do programa 5S:** Iniciado em 1994, refere-se aos sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina, visando a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho.
- **Implementação do programa de Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD):** Desdobramento do Planejamento Estratégico da empresa em metas e objetivos a serem alcançados.
- **Implementação do Gerenciamento do Ser Humano:** Sub-sistema do QTM que refere-se a integração e comprometimento dos funcionários, tinha os seguintes passos a cumprir: implantação de programa de alfabetização, implantação de sistemas participativos de administração, desenvolvimento de sistema de segurança no trabalho, estabelecimento de políticas e treinamentos para o desenvolvimento dos funcionários.
- **Implementação do programa *Quality Function Deployment* (QFD):** Metodologia utilizada para o desenvolvimento de novos produtos, com qualidade total, foi utilizada, inicialmente, no desenvolvimento da linha Temperada, em 1996.
- **Implementação da ISO 9000:** Prevista para 1997 e realizada em 1998, juntamente com a certificação HACCP.

De fato, as entrevistas realizadas dão conta de que o Programa de Qualidade Total Macedo (QTM), e todas as ferramentas de gestão inerentes ao programa, padronizam todos os processos da empresa, ao longo do período 1998 a 2005. De forma sintética, o QTM funciona da seguinte forma: O Planejamento Estratégico, revisto anualmente com base nos seguintes indicadores: Humano, Processos, Produtividade, Estratégico e Custos; é, então, desdobrado em metas e objetivos que caracterizam o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), em seguida, é estabelecido o Gerenciamento da Rotina, que constitui os Itens de controle, caso a meta de alguma área não seja atingida é aberto um relatório de anomalia, o Relatório de Três Gerações (3G), que consiste na análise da meta estabelecida, a meta realizada e a proposta para solução, caso algo de grave seja detectado é utilizado o Método para Análise e Solução de Problemas (MASP).

Além das ferramentas de gestão apresentadas, a empresa, conforme apresentado, tem que adaptar aos padrões e normas sanitárias nacionais e internacionais que colaboram para intensificar o rigor sobre a padronização dos processos tanto administrativos quanto produtivos da empresa. Nesse ínterim, além das exigências inerentes as certificações ISO 9001 e HACCP, soma-se a elas o SIF (Serviço de Inspeção Federal) e a Certificação Européia.

Com base nesses pontos, constata-se que o planejamento para padronização de todos os processos e sistemas da Macedo, Koerich S/A vem se desenrolando desde 1993, na gestão de José Ferreira de Macedo e, hoje, o Programa de Qualidade Total Macedo é a base de todo o sistema de gestão que vem padronizando e controlando às atividades e rotinas existentes na empresa.

Continuando, a análise do parâmetro Instrumento de Interligação dá conta de que, conforme apresentado por Macedo (1997), desde a implantação do QTM na empresa, em 1993, diversos comitês e grupos interfuncionais foram desenvolvidos, ao longo de todo o período compreendido entre 1994 e 2005, para fomentar a interfuncionalidade na empresa. Segundo Macedo:

Com o objetivo de solucionar problemas de caráter interdepartamental e viabilizar o alcance das metas definidas no GPD, implantou-se, no segundo semestre de 1995, um sistema de gerenciamento interfuncional, que conta com cinco comitês ligados ao comitê da qualidade total. São eles: Comitê estratégico, Comitê de produção e indústria, Comitê da indústria e comércio, Comitê tributário, Comitê de gerenciamento dos seres humanos. Como se vê, os comitês foram formados principalmente para resolver os problemas que abrangem mais de uma diretoria. Dessa maneira é possível flexibilizar sem que se perca o controle e, ao mesmo tempo, conseguir maior rapidez e qualidade nas decisões. (MACEDO, 1997, p.141).

De forma a incrementar a interfuncionalidade entre as áreas, foi criada, em julho de 2005, a áreas de Estratégia, que passou a criar um ambiente de participação maior entre as demais áreas da empresa. Em tempo, os comitês continuam sendo uma forma de interligação entre as áreas muito utilizada pela empresa.

Por fim chega-se ao último dos elementos delineadores da estrutura organizacional, de acordo com o modelo de Mintzberg (2003), que consiste no **Sistema de Tomada de Decisão**. Esse elemento é caracterizado por dois parâmetros de design organizacional, a saber, a Descentralização Vertical e a Descentralização Horizontal.

Quanto a tomada de decisão na Macedo, Koerich S/A, no período 1998 a 2005, com base nas entrevistas realizadas, uma “Descentralização horizontal limitada (seletiva)” que, segundo Mintzberg (2003, p.133):

Nesse tipo encontramos a organização burocrática com tarefas não especializadas que confia na padronização dos processos de trabalho para a coordenação. [...] a estrutura é centralizada na dimensão vertical; o poder formal está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica. [...] Em razão de seu papel na formalização do comportamento, os analistas estão habilitados a ganhar algum poder informal, o que significa descentralização horizontal limitada [...] uma vez que os analistas estão envolvidos apenas nas decisões concernentes à formalização do trabalho.

Na opinião de um dos entrevistados:

[...] Todos os projetos são aprovados ao nível de diretoria, não vai até a presidência. Claro que uma decisão de exportação chegou até a presidência. Esse era um projeto do Jóster, que ele trouxe, e que acabou dando certo. Agora, outros projetos entram no fluxo de aprovação de projetos normal, entre comercial, indústria e o Jóster aprova [...].

Quando questionado sobre a autonomia de tomada de decisão de um membro do nível gerencial, um dos entrevistados enfatizou o seguinte aspecto, “Toda decisão que impacta somente dentro da sua gerência, do seu núcleo, eu não quero saber, só quero saber o resultado no final do mês. Qualquer decisão que ele tome que impacte diretamente na qualidade do frango, ele vai tomar entre ele e eu”. Por outro lado, conforme as entrevistas coletadas, no decorrer do período entre 1998 e 2005, vários trabalhos de consultoria externa, em todas as áreas da empresa, foram realizados, com implementação efetiva de seus pareceres.

Assim, como forma de sintetizar as evidências empíricas quanto à dimensão Estrutura Organizacional da Macedo, Koerich S/A, no período 1998 a 2005, analisadas através do modelo de Mintzberg (2003) apresentam-se, a seguir, as constatações que se evidenciaram;

- A Macedo possui seus processos totalmente padronizados e sistematizados em seus níveis operacionais (do nível gerencial até o núcleo operacional, na base da estrutura);
- Utilizando ferramentas de gestão, como o Programa de Qualidade Total Macedo (QTM), baseados nos preceitos da Qualidade Total, com foco na melhoria contínua dos processos da empresa, que condicionam, assim, a tomada e decisão;
- Além disso, as exigências da ISO 9001, da certificação HACCP, do SIF, e da União Européia reiteram a premência de padronização dos processos administrativos e produtivos da Macedo;
- Em virtude disso, a delegação de autoridade, no sentido horizontal é limitada, ocorrendo em casos específicos para a tomada de decisão;
- Com as decisões sendo centralizadas na cúpula da empresa, caracterizando a centralização vertical da tomada de decisão, apesar da participação efetiva do nível diretivo.

Dessa forma, encerra-se aqui a análise da dimensão estrutural do processo estratégico na empresa Macedo, Koerich S/A, ao longo do período entre 1998 e 2005. De acordo com os interesses da presente dissertação, são apresentadas, no próximo capítulo, as conclusões referentes às análises realizadas.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nessa seção, são apresentadas as conclusões e recomendações concernentes ao estudo realizado. Primeiramente, são abordadas as conclusões referentes às análises realizadas no capítulo anterior visando responder aos objetivos específicos e que, por conseguinte, responderão ao objetivo geral e ao problema de pesquisa do presente trabalho, apresentados na seção 1.2. Em seguida, são sugeridas recomendações para elaboração de novas pesquisas com temas de interesse e relevância para o campo.

### 6.1 CONCLUSÕES

Conforme colocado, nesse momento são respondidos os objetivos específicos que nortearam o desenrolar da presente Dissertação de Mestrado.

Quanto ao cenário macroeconômico brasileiro, ao longo do período compreendido entre 1998 e 2005, foi possível constatar que o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, compreendido entre 1995 e 1998, marcou-se pela ênfase em políticas expansionistas, com a redução do estado na atividade econômica por meio de privatizações das empresas públicas, desregulamentações e a liberalização do comércio. Ao longo, desse período o país passou por uma política de ancoragem cambial que manteve, até 1998, o real numa relação de paridade em relação ao dólar norte-americano. Esse contexto de valorização artificial da moeda brasileira resultou no comprometimento das reservas nacionais, levando o Brasil a rever sua política econômica. Dessa forma, o país viveu uma crise cambial, no período 1998/1999, que resultou no acordo firmado com o Fundo Monetário Internacional (FMI), no início do segundo mandato FHC, entre 1999 e 2002, onde o país se comprometeu em rever suas políticas de finanças públicas, com a adoção do sistema de metas de inflação, a livre flutuação do câmbio, o saneamento do sistema financeiro nacional e a imposição para os estados e municípios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelecia tetos para a administração pública comprometer suas receitas e que restringia o financiamento dos gastos públicos, em todos os seus níveis, para aqueles que não se enquadrassem em suas normas.

Nesse contexto, o segundo mandato FHC, de 1999 a 2002, caracterizou-se pela austeridade econômica, com o país iniciando um ciclo marcado pela recessão no mercado interno, com a desvalorização do real frente ao dólar norte-americano, quadro esse que impulsionou as exportações em detrimento do aquecimento do mercado interno, fato que poderia comprometer o sistema de metas de inflação, firmado com o FMI, em 1999.

O governo de Luis Inácio Lula da Silva, iniciado em 2003 e com término em 2006, deu continuidade à política de austeridade econômica iniciado no segundo mandato FHC, a partir de 1999, mantendo o mercado interno recessivo, com o país continuando a apresentar a maior taxa de juros do mundo e com índices de crescimento econômicos que indicavam estagnação da economia, sendo o pior PIB dentre as economias tidas emergentes, como Rússia, Índia, China e, inclusive, a vizinha Argentina. Contudo, os números da Balança Comercial brasileira continuavam a apresentar superávits em decorrência, sobretudo, do incremento das exportações em detrimento das importações.

Nesse contexto, o setor agroindustrial de carne de frango brasileiro percebeu seus melhores desempenhos, com um crescimento médio em torno de 9%aa, no período entre 1995 e 2005, passando, assim, a partir de 2004, a posicionar o Brasil como o maior exportador mundial de carne de frango e o terceiro maior produtor do mundo, atrás dos Estados Unidos e da China, respectivamente. Nesse ínterim, Santa Catarina enquadra-se como o segundo maior produtor de carne de frango do Brasil, atrás do Paraná, porém, se mantém como o maior estado exportador do País, tendo, em seu território, sete das cinquenta maiores empresa do setor, ao final de 2005.

É nesse cenário que se insere a Macedo, Koerich S/A, estabelecida como objeto do estudo ora apresentado, que a partir de 2006, passa a se denominar “Macedo Agroindustrial Ltda”, contudo, para os fins da presente dissertação foi mantida a denominação vigente até 2005, devido ao fato da dimensão temporal do estudo compreender o período entre 1998 a 2005.

Ao longo do período 1998 e 2000, a Macedo viveu uma fase de estagnação, em decorrência, sobretudo, do problema de saúde de seu fundador, José Ferreira de Macedo, fato esse que forçou, a partir de 2000, o processo de sucessão na empresa, que passou a ter seu comando executivo sob a responsabilidade de Jóster Macedo, filho de José Macedo, que vinha de um período de estudos no exterior. Ao assumir o controle executivo da empresa, Jóster Macedo implementou a estratégia de entrada da Macedo no mercado internacional de carne de frango, um caminho natural frente ao cenário macroeconômico brasileiro vigente até então, estruturando a operação. A mudança na gestão da empresa resultou em uma nova relação produto/mercado da empresa, agora focada no mercado externo e na maximização dos lucros, que levou a reestruturação do quadro diretivo e gerencial da empresa, além de consolidar as políticas de qualidade total e padronização dos processos, iniciada em 1993, por José Ferreira de Macedo, e que eram necessárias para que a empresa tivesse condições de incrementar suas economias de escala.

Assim, em atenção ao objetivo específico do estudo que refere-se a caracterização das tipologias predominantes das dimensões estruturais do processo estratégico de liderança, estrutura e cultura organizacional, frente ao contexto macroeconômico brasileiro, no período 1998 a 2005, tem-se;

Quanto à **dimensão estrutural do processo estratégico Liderança**, na Macedo, Koerich S/A, analisada sob a ótica de Schrivastava e Nachman (1989), esta indicou que a tipologia de liderança que predominou na empresa, no decurso entre 1998 e 2005, foi o perfil de liderança estratégica do tipo **Burocrática**.

De acordo com Schrivastava e Nachman (1989), esse perfil sugere que a liderança estratégica na organização decorre dos sistemas e dos padrões de procedimentos operacionais vigentes na empresa, onde as regras definem a ação. Esses padrões condicionam o comportamento na empresa e limitam a autonomia na tomada de decisão, nos níveis diretivos e gerenciais da empresa, sendo que eventuais ações desses níveis referem-se à solução de problemas cotidianos e rotineiros da organização. Nesse perfil, a natureza e a quantidade de informações para a tomada de decisão, o tipo de análise envolvida, o critério a ser utilizado para definição do caminho a tomar e, por fim, os sistemas de ratificação da tomada de decisão são determinantes.

Quanto à **dimensão estrutural do processo estratégico Cultura Organizacional**, na Macedo, Koerich S/A, no período 1998 a 2005, analisada sob a ótica do modelo de Schein (2001) e complementada por Fleury (1996), onde foram analisadas as evidências mais visíveis, o nível dos artefatos, em que a padronização é uma constante e as menos visíveis, o nível dos valores da organização, que reiteram questões éticas e de reputação, foi possível concluir que, de acordo com Schein (2001), ante o antagonismo entre os dois níveis se chegasse àquela que é, de fato, a razão de ser da organização. Nesse aspecto, essa dimensão apresentou-se como **Reforçadora** daquela certeza que permeia a organização como um todo, que consiste na maximização dos resultados, fundamentalmente, os lucros e a rentabilidade do negócio.

Quanto à **dimensão estrutural do processo estratégico Estrutura Organizacional**, na Macedo/Koerich S/A, no intervalo entre 1998 a 2005, analisada com base no modelo de Mintzberg (2003) concluiu-se que a tipologia predominante na Macedo, ao longo do período estabelecido, foi a **Burocracia Mecanizada**.

Como características predominantes, as burocracias mecanizadas, segundo Mintzberg (2003), apresentam ênfase na padronização dos processos que levam a formalização do comportamento, com o poder centralizado verticalmente, na cúpula, e descentralizado

limitadamente no sentido horizontal, junto ao nível diretivo, com poder informal externo, caracteristicamente em consultorias, baseadas em agrupamentos funcionais e com o núcleo operacional com grande dimensão.

Quanto às **decisões estratégicas** tomadas ao longo do período entre 1998 e 2005, concluiu-se que aquela decisão que teve, de fato, repercussão em todas as dimensões abordadas no presente estudo foi a de **inserção no mercado internacional**. Essa decisão repercutiu nos índices; de porte, fazendo a empresa chegar a dois mil funcionários em quatro anos; de escala, incrementando em torno de 49% o volumes de abate e em 29% a produção, ao longo do período analisado, e; de desempenho econômico-financeiro da empresa, com índices de retorno sobre o investimento (ROE) em torno de 10% aa, entre 2003 e 2004.

Por outro lado, outras decisões estratégicas que a empresa tomou, no intervalo de tempo analisado, como o lançamento da linha de produtos “Sabor e Saúde”, baseada na metodologia QFD, ou a entrada, para 2006, no setor de carne de patos, além de voltar a explorar a linha de produtos resfriados, em resposta à tendência do mercado consumidor, e que é o aríete para entrada no mercado gaúcho, permitem que, com base nos dados coletados, a empresa seja tipificada, segundo Miles e Snow (1978), como uma *Analizer*. De acordo com os autores, as empresas do tipo *Analizer* são aquelas que operam em dois tipos de relação domínio/mercado, uma estável, com operações já consolidadas e que exigem eficiência nos processos, reduzindo custos e otimizando ativos e, a outra relação produto/mercado, dinâmica, onde a alta gerência acompanha as tendências do mercado e, quando essas tendências se mostram viáveis, as adotam rapidamente.

Com base no exposto, quanto ao objetivo geral do estudo realizado, concluiu-se que, no tocante às características atribuídas às dimensões estruturais do processo estratégico, especificamente, de liderança, de cultura organizacional e de estrutura organizacional, na Macedo, Koerich S/A, no setor agroindustrial de alimentos, em Santa Catarina, considerado o período de mudanças macroeconômicas de 1998 a 2005, estas definiram-se como sendo: liderança burocrática, com estrutura burocrática mecanizada, sendo a cultura reforçadora da certeza de maximização dos resultados.

Essas definições assumidas pela Macedo, Koerich S/A, quanto às dimensões estruturais do processo estratégico, no decorrer do período analisado, guardam coerência entre si, de forma que, ao longo das análises realizadas, evidências de vantagens competitivas foram identificadas. Assim, a configuração das dimensões estruturais identificada na Macedo mostrou-se adequada para que a empresa começasse a operar no mercado internacional,

caracterizado por um contexto ambiental até então estável e favorável ao consumo, passando, por consequência, a apresentar os melhores resultados desde a sua fundação.

Dessa forma, com base em Miller e Whitney (1999), a configuração adotada pela Macedo, frente ao contexto econômico compreendido entre 1998 e 2005, por meio das análises realizadas, apresentou evidências de sinergia entre os membros da organização, onde aspectos relativos ao diferencial competitivo da empresa em seu setor, como **clareza de direção, facilidade de colaboração, sólido comprometimento, desenvolvimento de competências essenciais, adaptação superior de mercado e dificuldade de imitação**, foram identificados.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

De forma a prover consistência às premissas do pensamento estratégico configuracional, bem como dos modelos teóricos utilizados na análise das dimensões estruturais do processo estratégico, sugere-se que novas pesquisas empíricas sejam realizadas junto a empresas de diferentes setores, no mais diversos contextos ambientais.

Propõem-se, também, que, conforme Volberda (2004), o aspecto dinâmico da linha de pensamento estratégico da configuração, mais especificamente o processo de mudança de uma configuração para outra, venha a ser objeto de estudos futuros proporcionando, assim, que sejam validadas suas premissas e modelos teóricos.

## 7 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS/ABEF. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 16 dez. 2005.

BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste)

BRIGHAM, Eugene F; GAPENSKI Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001. (Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara, José Nicolas Albuja Salazar).

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Makron Books, 1977.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: \_\_\_\_\_; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, **Revista Conjuntura Econômica**, vol.59, n. 12, dez. 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. (Tradução Nivaldo Montingelli Jr.)

GIAMBIAGI, Fabio. Do déficit de metas as metas de déficit: a política fiscal do Governo Fernando Henrique Cardoso: 1995/2002; Textos para Discussão nº 93; BNDES. Rio de Janeiro, abril de 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 16 dez. 2005

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE: Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.2 mar./abr. 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. (Tradutor Roberto Galman).

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2005

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2005

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACEDO, José F. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Terceiro Milênio, 1997.

MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA – Disponível em: <<http://www.macedo.com.br>> Acesso em 12 dez. 2005

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. McGraw-Hill Book Company, 1978.

MILLER, Danny. **Configurations Revisited**. Strategic Management Journal, 1996.

MILLER, Danny; WHITNEY, John O. **Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage**. Business Horizons, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003. (Tradução Ailton Bonfim Brandão).

\_\_\_\_\_. **Safári de estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. (Tradução Nivaldo Montiguelli Jr.).

\_\_\_\_\_; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GOSHAL, Sumantra. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. (Tradução Luciana de Oliveira da Rocha)

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PINHEIRO, Armando C; GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Mauricio M. O Brasil na Década de 90: uma transição bem-sucedida? Textos para Discussão nº 91: BNDES. Rio de Janeiro, nov. de 2001. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 16/12/2005.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? Harvard Business Review. In.

\_\_\_\_\_. **Competição: On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra)

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. (Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga)

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. 7. ed., Campus, 1986

REVISTA AMANHÃ. **Anuário Grandes e Líderes: 500 Maiores do sul**. N. 212, jul. 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. (Tradução Mônica Braga).

SCHRIVASTAVA, Paul; NACHMAN, Sidney A. **Strategic Leadership Patterns**. Strategic Management Journal, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Atlas, 1994

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – Disponível em <<http://www.uba.org.br>>  
Acesso em 16 dez. 2005.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE:** Revista de administração de empresas, v.44, n° 4, out/dez, 2004.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.  
(Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal).

## APÊNDICE

## APÊNCICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1 UNIDADE DE ANÁLISE: LIDERANÇA

##### 1.1 PERSONIFICAÇÃO DA LIDERANÇA

- A decisão da empresa de diferenciação por meio de uma linha de produtos resfriados exigiu um processo especial. De que forma se deu a tomada de decisão a favor desse produto? Houveram resistências? Como elas foram superadas?
- Quando da decisão de dar início a operação de exportação, em 2000, para Espanha, como é descrito o desenrolar desse processo na empresa? Na decisão tomada que níveis hierárquicos da empresa tiveram participação? Como se deu a tomada de decisão?
- Quando das mudanças no organograma da empresa, realizadas em 1995, 1997 e 2000, quem foram os envolvidos diretamente, nesse processo? Houveram impasses? Como foram resolvidos?
- Como o processo sucessório realizado pela empresa, no período 2000/2001, repercutiu na composição do atual corpo diretivo da empresa, nos seus níveis de conselho de administração e de direção? Que critérios foram adotados para composição nesses níveis?

##### 1.2 FONTES DE INFLUÊNCIA

- Na sua opinião, o organograma da empresa descreve claramente a relevância das áreas dentro da empresa ou existe uma área em especial que você considera como sendo influente, em situações de tomada de decisão, como, por exemplo, ao iniciar o processo de exportação ou no desenvolvimento da linha Sabor & Saúde?
- Para você qual desse três aspectos possui preponderância na empresa em situações de tomada de decisão: Interesse e percepção da direção, diretrizes e políticas estabelecidas internamente ou o conhecimento técnico e experiência do nível diretivo e gerencial?

### 1.3 RELACIONAMENTO LIDER-MEMBRO

- Quando do processo de exportação para Espanha, como se deu a supervisão e avaliação dos resultados das áreas envolvidas? Foram realizadas diretamente pela direção da empresa ou foram realizadas internamente em suas respectivas áreas?
- Para você, na relação entre a direção e os demais membros da empresa, o canal de relacionamento predominante é o hierárquico ou o informal? Em que situações se manifestam com maior frequência?

### 1.4 ORIENTAÇÃO LIDERANÇA-PAPÉIS

- Quando das mudanças na estrutura da empresa (1995,1997,2000), que resultaram na criação e extinção de cargos e funções, como você descreve o desenrolar desse processo? Quais foram os motivos para as mudanças? Quais os critérios utilizados para criar ou eliminar cargos e funções? Esses critérios foram estabelecidos pela direção ou foram definidos com base em padrões internos da organização respeitando a estrutura e os processos existentes?

### 1.5 ORIENTAÇÃO LIDERANÇA-SISTEMA

- Quando da ocorrência de situações como, por exemplo, a desvalorização da moeda em 1998, ou o embargo Russo em 2005, como a empresa procedeu para adaptar-se após estes eventos. Houveram mudanças quanto à produção da empresa? E quanto à comercialização? A estrutura organizacional e os processos internos foram alterados?

### 1.6 ESTRUTURA DO ATO DE LIDERAR

- Em um processo de tomada de decisão, como as mudanças da estrutura da empresa ou o embarque para Espanha, a direção da empresa seguiu as regras e regulamentos estabelecidos internamente? Ou desconsiderou as regras existentes e criou novas regras? Ou, por fim, a direção respeitou as regras e regulamentos existentes mas as interpretou de forma a atingir àqueles objetivos que lhe eram mais relevantes no momento?

## 2 UNIDADE DE ANÁLISE: CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1 NÍVEL DOS ARTEFATOS

- Quais as regras estabelecidas para os membros da empresa quanto ao modo de se vestir, aos horários de trabalho e ao acesso a superiores?
- Existem, na empresa, locais específicos para os membros dos diferentes níveis hierárquicos estacionarem seus carros ou almoçarem?
- Qual a periodicidade das reuniões na empresa e como são definidas as pautas? Como é coordenada uma reunião e qual seu tempo médio?
- Quais os eventos sociais mais tradicionais e marcantes realizados pela empresa?
- Com vistas a atingir os objetivos estabelecidos, quais os meios utilizados pela empresa para comunicação dos resultados e para a disseminação de informações?
- Quais os critérios adotados para o recrutamento e seleção dos novos membros da empresa, quanto ao perfil exigido e conhecimento técnico?
- Quais são e como são concedidas as gratificações e recompensas pela empresa? Quais os procedimentos adotados quando não são alcançados os objetivos estabelecidos?
- Quando da ocorrência de impasses ou discordâncias entre as diferentes áreas envolvidas, seja no desenvolvimento de um novo produtos como, por exemplo, a linha temperada, a linha 500 g ou a linha Sabor e Saúde, seja para atender um pedido para exportação, como esses casos são resolvidos? Qual a postura da direção frente a essas questões de relacionamento?

### 2.2 NÍVEL DOS VALORES ADOTADOS

- Para você, independentemente de qualquer documento oficial existente, qual é a missão da empresa?
- Na sua opinião, que valores, de cunho empresarial, estão constantemente presentes e enfatizados nas diferentes práticas adotadas pela empresa? E de cunho profissional? E social?

### 3 UNIDADE DE ANÁLISE: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 PARÂMETRO DELINEADOR 01: ESPECIALIZAÇÃO DA TAREFA / PARÂMETRO DELINEADOR 04: AGRUPAMENTO EM UNIDADES / PARAMETRO DELINEADOR 05: TAMANHO DAS UNIDADES

- Quais atividades estão sob sua responsabilidade? Essas atividades são inter-relacionadas ou respondem por conjuntos específicos de procedimentos? Essas atividades comunicam-se entre si? Como se dá essa comunicação? Como você coordena o trabalho e realiza o controle dos resultados?
- Quais critérios definiram as atividades que caracterizam a sua área?
- Quantas pessoas estão sob sua supervisão direta? Existem diferentes níveis hierárquicos entre você e as pessoas que operacionalizam as atividades, na sua área?
- Na sua área, uma única pessoa é responsável por uma só atividade ou ela responde a mais de uma atividade? Qual a participação dessas pessoas no gerenciamento dessa(s) atividade(s)?

#### 3.2 PARÂMETRO DELINEADOR 02: FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO

- As funções sobre sua supervisão possuem descrições clara e objetivas sobre o que fazer, ou seja, existe padronização? Os trabalhos relativos às funções possuem rotinas próprias de execução? Existe manuais de procedimentos para essas funções?

#### 3.3 PARÂMETRO DELINEADOR 03: TREINAMENTO E DOUTRINAÇÃO

- Quais os tipos de treinamento, internos e externos, que a empresa oferece aos seus membros? A organização financia cursos de qualificação ou mantém convênios com instituições de ensino profissionalizante (Senai, Senac)? Para os níveis hierárquicos mais elevados existem financiamentos para qualificação profissional (MBA, especialização, cursos técnicos, etc)

- A empresa valoriza e incentiva que seus membros façam parte de conselhos ou órgãos reguladores das suas respectivas profissões como, por exemplo, CRA, CREA, CRC, entre outros.
- A empresa possui programas do tipo *treinee*? Quais requisitos são considerados diferenciais para contratação de novos participantes?

#### 3.4 PARÂMETRO DELINEADOR 06: SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

- Quais ferramentas de gestão a direção da organização utiliza para controlar o desempenho da empresa? Como são estabelecidas os objetivos da empresa? Há a participação de níveis gerenciais e técnicos na determinação de objetivos?
- Quais padrões ou normas, nacionais e internacionais (ISO, CE), a empresa utiliza para garantir a padronização de seus produtos?

#### 3.5 PARÂMETRO DELINEADOR 07: INSTRUMENTOS DE VÍNCULO

- Quando do desenvolvimento do projeto que resultou na Linha Sabor & Saúde, como se deu a comunicação entre as diferentes áreas da empresa (comercial, marketing, P&D, financeiro e produção)? Foram constituídos grupos de trabalho? Pode descrever esse processo?
- Como é feito o procedimento dentro da empresa para solucionar eventuais reclamações de clientes e consumidores? Como se dá a inter-relação entre a área que recebeu a reclamação e a área responsável pelo problema? Existe um acompanhamento da direção sobre esses casos? E das gerências?
- Quando da realização da operação de exportação para o Oriente Médio, via transporte aéreo, que exigiu uma logística complexa, como foi solucionada essa questão quanto à integração entre as áreas envolvidas?

#### 3.6 PARÂMETRO DELINEADOR 08: DESCENTRALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL DA TOMADA DE DECISÃO

- Nas decisões de manter uma linha resfriada de produtos ou de focar atenções nas exportações, houve a necessidade, mesmo que viabilizados econômica e

operacionalmente os projetos, da apreciação de diferentes *stakeholders* da empresa, como acionistas e investidores?

- As gerências, em suas funções específicas, submetem suas decisões a direção ou tem poder para decidir? Que decisões são de inteira responsabilidade do nível gerencial?
- Existem organizações, legais (CIPA) ou de âmbito interno, que representam os membros de nível técnico da empresa junto aos níveis diretivo e gerencial?
- A empresa faz uso regular dos serviços de consultores e analistas empresariais? Em quais áreas específicas eles, em geral, atuam? Suas considerações costumam ser implementadas?
- A empresa desenvolveu o projeto Integração Avícola como forma de integrar produtores e aumentar seu volume de abates. O que é exigido desses integrados? Quais aspectos são enaltecidos pela empresa? Quais as exigências feitas pela empresa para ser um integrado?

**ANEXOS**

## ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE  
CEP 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL. (048) 3331-9560 - FAX (048)3331-9585  
site: [www.cse.ufsc.br](http://www.cse.ufsc.br)



Florianópolis, 24 de janeiro de 2006.

Do: mestrando Eduardo Aquino Hübler

Para: Sra. Ester Macedo

Prezado Senhora,

Como mestrando do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC, sob a orientação do Prof. dr. Maurício Fernandes Pereira, peço sua especial atenção no sentido de possibilitar a realização de pesquisa de campo, junto à empresa, Macedo, Koerich S/A, para conclusão de dissertação de mestrado referente ao tema estratégia empresarial.

O interesse em realizar o estudo nessa organização resulta do significado da indústria de alimentos de Santa Catarina, em especial o setor agroindustrial de produção de carne de frango, tanto no contexto nacional quanto internacional. Nesse contexto, a prosperidade constatada no setor agroindustrial de frango trás consigo uma intensa competitividade entre os *players* atuantes no setor, com empresas apresentando diferentes níveis de porte, escala, integração vertical e, sobretudo, diversificação das suas linhas de produtos quanto à matéria-prima utilizada. Sob essa ótica, a empresa Macedo, Koerich S/A torna-se particularmente importante por ser, segundo o anuário “grandes e líderes”, de junho de 2005, publicado pela revista amanhã, em parceria com a consultoria PricewaterhouseCoopers, com dados de 2004, uma das maiores empresas da indústria de alimentos do sul do país, sendo a única dentre as empresas que integram o ranking “G&L” que opera, exclusivamente, no abate e produção de derivados de carne de frango.

O método utilizado para efetivação do trabalho consiste em um estudo de caso, predominantemente qualitativo, com a realização de entrevistas junto ao corpo diretivo e gerencial da empresa. A base teórica que dá sustentação ao estudo baseia-se na escola de pensamento estratégico das configurações (Miller, 1986, 1996; Mintzberg, 2000), consistindo que determinadas dimensões estruturais do processo estratégico, que no caso do estudo proposto serão as dimensões de liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional, devem estar compatibilizadas para uma melhor adaptação da empresa frente a um contexto ambiental que lhe é pertinente.

Dessa forma, o estudo em questão, com ênfase eminentemente acadêmica, tem como objetivo responder a seguinte problemática: que características foram atribuídas às dimensões estruturais do processo estratégico, especificamente, de liderança, de cultura organizacional, de estrutura organizacional e de decisões estratégicas, na empresa Macedo, Koerich S/A, no setor industrial de alimentos, em Santa Catarina, considerado o período de mudanças macroeconômicas de 1998 a 2004?

Complementando, destaca-se o interesse eminentemente acadêmico do estudo observando, assim, a prerrogativa de sigilo com relação tanto às informações disponibilizadas quanto às pessoas envolvidas, limitando-se tão somente a análise proposta. Dessa forma, na expectativa de contarmos com o prestígio e apoio de V.Sa., bem como, de acesso às entrevistas que se façam necessárias ao desenvolvimento do trabalho de dissertação de mestrado e da possível contribuição ao meio acadêmico, na área de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, reiteramos desde já nosso agradecimento, colocando-nos ao dispor para maiores informações.

Cordialmente,

Eduardo Aquino Hübler

## ANEXO B

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.** pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CGC sob nº 83.044.016/0001-23, com sede na Rodovia SC 407 – Km 6, s/nº, Santana, São José, SC., CEP 88123-000, neste ato representada pelo seu representante legal infra-assinado e **EDUARDO AQUINO HÜBLER**, brasileiro, solteiro, administrador, inscrito no RG nº. 1.965.463-4 e no CPF sob nº 742.259.109/97, residente na Rua Crizógono Vieira da Cruz, 121, ap.21 – Lagoa da Conceição, têm firmado entre si o presente **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**, nos seguintes termos:

1. Há plena ciência da confidencialidade dos dados e informações de propriedade da Empresa **MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.** a que o Mestrando **EDUARDO AQUINO HÜBLER** terá acesso por ocasião da realização de pesquisa de campo elaborado para sua tese de Mestrado com o Escopo: Planejamento Estratégico e Ciclos das Empresas.
2. Consideram-se dados e informações confidenciais, para os fins deste documento, quaisquer informações e/ou dados da Empresa **MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.** relativos a qualquer tipo de negócio, comércio, *know-how*, dados técnicos, organização administrativa, aspectos gerenciais, processos decisórios e afins da referida empresa, independente da forma e do meio pelo qual tais informações e dados forem transmitidos e revelados, bem como qualquer fato presenciado ou documentado do qual o Mestrando supra especificado venha a tomar conhecimento pertinente à Empresa ou seus funcionários e profissionais vinculados.
3. A qualquer tempo e sob as penas da lei, será observado o dever de manter sigilo quanto a tais dados e informações, utilizando-os exclusivamente para o propósito das atividades relacionadas ao curso de Mestrado do Sr. **EDUARDO AQUINO HÜBLER** e não os distribuindo, revelando ou divulgando a terceiros, em hipótese alguma, sem o prévio e expresso consentimento da **MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.**
4. Também se inclui nestes termos o resultado final da dissertação de Mestrado do Sr. **EDUARDO AQUINO HÜBLER**, que deverá ser apresentado a **MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.** para aprovação das informações contidas antes da sua apresentação e publicação.
5. A violação do presente termo implicará necessariamente nas medidas judiciais cabíveis e responsabilização perante a empresa ou terceiros.
6. É eleito o foro da comarca de São José, Santa Catarina, como único competente para dirimir as controvérsias oriundas do presente Termo.

São José, 10 de março de 2006.

\_\_\_\_\_  
**EDUARDO AQUINO HÜBLER**

\_\_\_\_\_  
**MACEDO AGROINDUSTRIAL LTDA.**

Orientador

Testemunhas

\_\_\_\_\_  
**MAURICIO FERNANDES PEREIRA** CPF::

\_\_\_\_\_  
CPF::

CPF::

RG:

RG:

RG: