

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Análise da estrutura e da estratégia:
o caso AGCO DO BRASIL**

Fabiana Böhm Gramkow

Porto Alegre, janeiro de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Análise da estrutura e da estratégia:
o caso AGCO DO BRASIL**

Fabiana Böhm Gramkow

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, janeiro de 2002

AGRADECIMENTOS

Realizar um trabalho desta alçada sempre é um desafio. Contudo não pode ser encarado como um mérito de apenas uma pessoa. O que enriquece esta caminhada, na verdade, são as reflexões que desenvolvemos, os amigos que conquistamos, as frustrações que superamos e o apoio que recebemos.

Neste sentido gostaria de agradecer ao Professor Eugenio Avila Pedrozo, meu orientador, pela disponibilidade, pelas sugestões e discussões, pela compreensão e apoio, enfim pelas orientações feitas nesta jornada. Ao Professor Luiz Roque Klering, não apenas pelas proveitosas aulas de Teorias Organizacionais que bastante contribuíram para este trabalho, mas também pelo empenho e dedicação que sempre demonstrou para com os alunos. Ao Professor Antonio Domingos Padula, pelas palavras de incentivo durante a caminhada. Ao Professor Cláudio Hoffmann Sampaio por ter aceitado participar de minha banca.

À AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda, através de seus funcionários e, principalmente, seu corpo diretivo e gerencial, pela contribuição, disponibilidade e apoio para realização desta pesquisa.

Aos meus familiares por todo amor, paciência e suporte que dedicaram durante estes quase dois anos, em especial ao meu marido, Ademar; minha filha, Bárbara; minha mãe, Adília e minha vó (companheira), Izaura.

Aos colegas de trabalho, principalmente, Tânia Tasca, Ana Rita, Carla, Alisandra, Dejanira e Michele, agradeço a tolerância, o incentivo e o entusiasmo que sempre foram passados.

Aos professores e colegas do mestrado, agradeço pelos momentos felizes, pelas trocas,

pelas discussões, enfim por todo crescimento e desenvolvimento que suas companhias proporcionaram.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Caracterização da AGCO do Brasil	2
<i>1.1.1 Histórico</i>	2
<i>1.1.2 AGCO do Brasil</i>	4
1.2 Problema e Questão de Pesquisa	6
1.3 Objetivos	8
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	8
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	8
1.4 Justificativa	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 Estrutura	10
2.2 Estratégia	22
2.3 Estrutura e Estratégia	36
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	39
3.1 Delineamento da Pesquisa	39
3.2 Definição das Dimensões e Variáveis da Pesquisa	40
3.3 Coleta dos Dados	40
3.4 Análise dos Dados	42
3.5 Etapas da Análise	43
4 A ESTRUTURA E A ESTRATÉGIA DA AGCO DO BRASIL	45
4.1 Evolução da Estrutura e da Estratégia da AGCO do Brasil	45
4.2 Variáveis da Dimensão Estrutural	52
4.3 Variáveis da Dimensão da Estratégia	65
<i>4.3.1 Problema Empreendedor</i>	65
<i>4.3.2 Problema de Engenharia</i>	73
<i>4.3.3 Problema Administrativo</i>	77
<i>4.3.4 Análise geral das variáveis da dimensão da estratégia</i>	82
4.4 Relação entre a Evolução da Estrutura e a Evolução da Estratégia na AGCO do Brasil	85
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	93

Lista de Figuras

Figura 1 Organograma de Operações da AGCO América do Sul-----	6
Figura 2 As seis partes básicas de uma organização -----	16
Figura 3 Escolas de formação de estratégia -----	26
Figura 4 Ciclo adaptativo-----	27

Lista de Quadros

Quadro 1 Características estruturais das configurações organizacionais -----	20
Quadro 2 Quadro de análise dos tipos de configuração organizacional de Mintzberg e Quinn-----	21
Quadro 3 Categorias estratégicas de Miles e Snow -----	28
Quadro 4 Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos-----	34
Quadro 5 Comportamento das variáveis da dimensão estrutural -----	64
Quadro 6 Comportamento das variáveis da dimensão da estratégia -----	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 Participação dos produtos sobre o faturamento da AGCO do Brasil -----	50
Tabela 2 Evolução dos indicadores do nível de sucata (<i>scrap</i>) -----	53
Tabela 3 Evolução dos indicadores do nível de devolução ao fornecedor -----	53
Tabela 4 Participação de mercado dos produtos da AGCO do Brasil -----	66
Tabela 5 Indicadores de Produtividade da AGCO do Brasil-----	73

RESUMO

Este trabalho visa apresentar um estudo acerca da análise da estrutura e da estratégia de uma empresa do setor agrícola: AGCO do Brasil. Para realizar este estudo de caso utilizou-se os modelos de MINTZBERG e QUINN (2001), para a estrutura e MILES e SNOW (1978), para a estratégia. Buscou-se através desta pesquisa analisar a evolução da estrutura e da estratégia e como estas se relacionam, na AGCO do Brasil. Através das variáveis pesquisadas pôde-se constatar que a empresa apresenta uma estrutura do tipo divisional, o que é de certa forma coerente, conforme apresenta MINTZBERG e QUINN (2001), por se tratar de uma unidade dentro de um grupo. Quanto a estratégia constatou-se que a AGCO do Brasil apresenta uma postura analítica, com nuances defensivas e prospectoras em algumas variáveis, o que, segundo MILES e SNOW (1978), é característico de empresas que necessitam equilibrar flexibilidade e estabilidade. Observou-se também que a estrutura e a estratégia da empresa analisada, de maneira geral, apresentaram-se compatíveis, ou seja, mostraram-se concatenadas entre si. Para este fato MINTZBERG *et al.* (2000) relatam que a estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito.

ABSTRACT

This paper has the purpose to show a study about the structure and strategy analysis of an agricultural industry company: AGCO do Brasil. To produce this case study, the MINTZBERG & QUINN's (2001) model was used to analyze the company's structure and MILES & SNOW's (1978) model to analyze its strategy. The main objective of this research was to analyze the structure and the strategy evolution and their relation inside AGCO do Brasil. The survey data reveal a company with a divisional structure – what is coherent with MINTZBERG & QUINN's (2001) model - because it is AGCO Corporation's branch. The strategy results show that the company has an analytical position, with defensive and prospector trends in some variables. According MILES & SNOW (1978), it is characteristic of companies who need to balance flexibility and stability. The analyses show also that the structure and the strategy are both compatible. According MINTZBERG *et al.* (2000), the structure follow the strategy like the left foot follow the right foot.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se intensifica a preocupação das empresas em serem competitivas dentro do ambiente onde estão inseridas, para que nele possam permanecer por um longo período. Este fato se tornou mais latente, principalmente, depois do advento da globalização, onde os mercados não têm fronteiras e as mudanças tecnológicas e mercadológicas são intensas e rápidas.

Nesta conjuntura observa-se duas dimensões importantes dentro das empresas que colaboram, conjuntamente, para o seu desempenho, trata-se da estrutura e da estratégia organizacional. Entretanto, não é de hoje a preocupação em estudar tais elementos, sabe-se que as pesquisas das últimas décadas estão criando alguns modelos pelos quais as organizações são comparadas nas dimensões estruturais e estratégicas, conforme apresentado por CHANDLER (1962), MILES E SNOW (1978), MINTZBERG *et al.* (2000) e MINTZBERG E QUINN (2001). Algumas estratégias estão se comprovando mais bem sucedidas que outras um dos motivos advém da forma como as organizações se estruturam. Além disto, observa-se também em alguns estudos (CANNON, 1972 e MINTZBERG *et al.*, 2000) que, para qualquer estratégia, os que desempenham melhor são aqueles que conseguiram um ajuste entre sua estratégia e sua estrutura.

Diante deste contexto procurou-se desenvolver um estudo de caso acerca da análise da estrutura, da estratégia e sua relação no âmbito da indústria agrícola, mais especificamente na AGCO do Brasil.

Primeiramente a organização a ser estudada é apresentada, propiciando a discussão

acerca do problema e da questão de pesquisa; na seqüência são estabelecidos os objetivos geral e específicos e finaliza-se a introdução com a justificativa.

No capítulo 2 aborda-se a revisão da literatura que embasa esta dissertação. No capítulo seguinte, se discute a metodologia que foi utilizada.

Nos capítulos 4 e 5, respectivamente, apresenta-se a análise e a conclusão desta pesquisa.

1.1 Caracterização da AGCO do Brasil

Na seqüência será apresentado o histórico da produção dos tratores, colheitadeiras e produtos ligados a agroindústria com a marca Massey Ferguson. Tal marca hoje pertence ao grupo AGCO, sendo que uma das unidades de produção é a AGCO do Brasil, objeto deste estudo, situada no Rio Grande do Sul contemplando as plantas de Canoas e Santa Rosa. Neste bloco também será explorado o contexto da AGCO do Brasil.

1.1.1 Histórico

Em 1847, Daniel Massey montou uma pequena oficina em Newcastle, no Canadá. Inicialmente ali eram fabricados implementos para o corte e o manejo de forragens. Em 1891, associou-se a outro canadense, Alanson Harris, cuja oficina desenvolvera-se semelhante à sua, dando origem à “Massey-Harris”, que em pouco tempo tornou-se grande produtora de máquinas para colheitas.

A “Massey-Harris” lançou seu primeiro trator em 1918, e chegou a linha de frente das inovações técnicas em 1938, com a apresentação das primeiras colheitadeiras autopropulsionadas do mundo. As colheitadeiras revolucionaram as práticas nas colheitas, pois ceifavam as plantas, recolhiam e trilhavam o material e ensacavam os grãos. Com esse equipamento, a “Massey-Harris” ganhou mercado em todo mundo e, em 1939 dava início às suas atividades no Brasil, com a instalação de uma filial em Porto Alegre e a realização das primeiras colheitas com automotrizes no Rio Grande do Sul.

A partir dessa filial e com a nomeação de dois distribuidores exclusivos, em Porto Alegre e São Paulo, a “Massey-Harris” ganhou todo território nacional.

Uma grande revolução, entretanto, vinha ocorrendo na área de tratores agrícolas desde 1936, quando todos os fabricantes do mundo se viram tecnologicamente superados pelo lançamento, na Inglaterra, do trator Ferguson System, da Harry Ferguson LTDA.

Os princípios desenvolvidos e aperfeiçoados por Harry Ferguson em seu modelo, o famoso “Ferguinho” cinzento, são até hoje utilizados, de uma forma ou de outra, por todos os fabricantes e representam um verdadeiro divisor entre o antigo e o moderno, na história dos tratores agrícolas.

Em 1953, houve a fusão das organizações “Massey-Harris” e “Harry Ferguson” originando a “Massey-Harris-Ferguson Ltda.”, que posteriormente fixou sua razão social em “Massey Ferguson Ltda.”, que notabilizou-se como fornecedora de uma linha moderna de tratores, bem como sistemas de mecanização destinados a agricultores de todo mundo.

Os negócios desenvolveram-se bastante e o Brasil começava a viver um processo intenso de industrialização na área automotiva e nesse embalo foi constituída “Massey-Ferguson do Brasil S/A”, que em 1962 lançou o primeiro trator Massey Ferguson nacional.

Da primeira fábrica alugada no bairro do Jaguaré, na cidade de São Paulo, a “Massey” passou para instalações próprias no Campo Limpo, também na capital, produzindo tratores agrícolas. Expandiu-se também para Sorocaba (SP), onde localizou os produtos da linha industrial e, Canoas onde concentrava suas atividades com implementos e colheitadeiras automotrizes.

Após grande volume de vendas nos anos de 1974 a 1976, sobreviveram a dificuldades no mercado interno que, somadas a outros problemas vividos pela matriz, acabaram determinando a nacionalização da companhia, cujo controle societário passou para o grupo brasileiro Iochpe. A atividade fabril foi centralizada em Canoas (RS). A empresa buscava a liderança de mercado, baseada na qualidade e inovação dos produtos.

Em 1996, o grupo Iochpe-Maxion desfez-se da divisão de máquinas agrícolas e industriais dada a queda drástica nas vendas em todo setor ocasionada pela recessão econômica e pela política agrícola do país. Aliou-se a este fato a política interna de liderança

de mercado que fez com que esta divisão esperasse uma reação nas vendas, que demorou para ocorrer, enquanto tinha que arcar com os custos fixos que foram ficando cada vez mais pesados, dada a falta de receita. Nesta ocasião o grupo internacional AGCO Corporation adquiriu a parte agrícola do grupo brasileiro Iochpe-Maxion formando a AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda.

A história da AGCO provém da North American Allis-Chalmers Company, a qual foi vendida para um grupo de investidores e tornou-se conhecida como AGCO Corporation a partir de junho de 1990. O escritório central da AGCO está localizado em Duluth, Georgia, Estados Unidos.

A AGCO Corporation é um dos líderes mundiais em projeto, desenvolvimento e fabricação de equipamentos agrícolas. Seu nome aparece em tratores, colheitadeiras, forrageiras, pulverizadores, perfuradores de solo e outros implementos agrícolas, sob as seguintes marcas: AGCO Allis, AGCOSTAR, Black Machine, Deutz (América do Sul), Farmhand, Fendt, GLEANER, Glencoe, Hesston, Ideal, Landini, Masey Ferguson, Sprague, Tye, White, White-New Idea e Willmar. Estas marcas são comercializadas através de aproximadamente 8200 concessionários e distribuidores em mais de 140 países.

No Brasil, a AGCO produz tratores, colheitadeiras e retroescavadeiras da marca Massey Ferguson em duas unidades fabris localizadas no Rio Grande do Sul (Canoas e Santa Rosa) com uma estratégia focada no equilíbrio entre diferenciação por qualidade dos produtos e enfoque em custos, o que acabou gerando liderança de mercado e equilíbrio financeiro.

1.1.2 AGCO do Brasil

Em 1996, a empresa iniciou suas atividades no Brasil comprometida em desenvolver, produzir e comercializar produtos destinados a atender as necessidades de mecanização da agroindústria nos mercados internos e externos. Diante deste contexto a AGCO do Brasil apresenta como diretrizes principais:

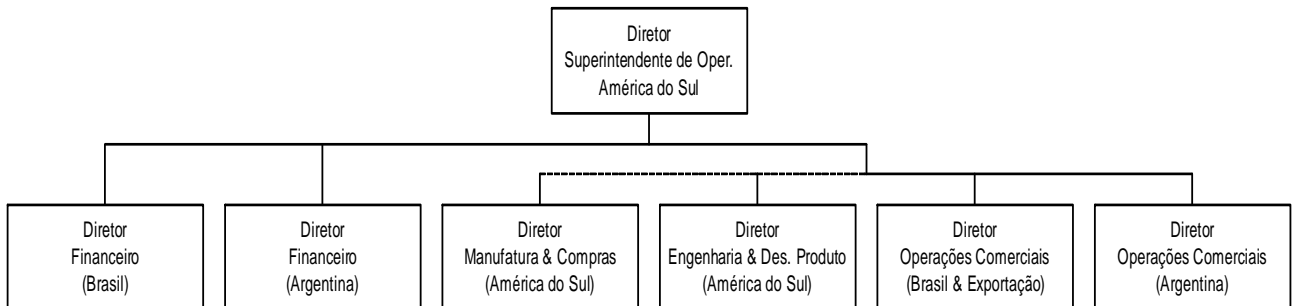
- gerar o lucro necessário ao desenvolvimento das atividades da empresa e a remuneração dos seus acionistas;

- satisfazer aos clientes, através da qualidade de produtos e serviços, com custos e tecnologias adequados;
- desenvolver e valorizar os funcionários;
- desenvolver e fortalecer a parceria com revendedores e fornecedores;
- assumir compromisso com a comunidade e com a preservação ambiental.

Suas atividades se desenvolvem em duas unidades: Canoas e Santa Rosa. A primeira produz tratores contando com um efetivo de 943 funcionários em uma área de 190.544 m², sendo que destes 44.029 m² são construídos. Em Santa Rosa são produzidas colheitadeiras, contando com a participação de 545 funcionários em uma área de 229.995 m², sendo 32.223 m² construídos.

No segmento de tratores agrícolas conquistou liderança nacional de mercado através da busca pela qualidade agregada ao controle dos custos de fabricação. Em termos de organização hierárquica, possui um superintendente e quatro diretores sediados em Canoas e responsáveis pelas duas unidades e, vinte gerentes em Canoas e um em Santa Rosa.

A AGCO do Brasil faz parte da divisão AGCO América do Sul, tendo a superintendência localizada no Brasil e duas diretorias na Argentina, conforme apresentado na figura 1.



Fonte: AGCO do Brasil – Jan/01

Figura 1: Organograma de Operações da AGCO América do Sul

1.2 Problema e Questão de Pesquisa

Atualmente pode-se constatar um ambiente de negócios onde as vantagens competitivas são efêmeras, o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto, a concorrência é globalizada e a incerteza permeia todas as relações.

Diante deste contexto as organizações precisam estar equilibradas de alguma forma para poderem conviver com os fatores que as afetam.

Uma das maneiras de analisar certo equilíbrio dentro das organizações é estudar sua estrutura, sua estratégia e como elas se relacionam frente as demandas internas e externas, ou seja, se há alguma compatibilidade entre estas duas variáveis.

O agronegócio de maneira geral e o setor agrícola em particular, no qual está inserida a AGCO do Brasil, é muito influenciado por políticas agrícolas que liberam ou não verba para financiamento da agricultura, conforme o contexto econômico do país. Além disto as intempéries ambientais influenciam em uma safra: podendo variar deste alta produtividade e rendimentos econômicos satisfatórios até nenhuma produtividade ou perda total. Esses resultados, geralmente, refletem nas vendas do ano seguinte. Somando-se a estes fatores externos existe a influência do mercado: a concorrência, os segmentos de mercado adequados que a empresa precisa estar centrada para ter um bom desempenho.

Por outro lado sabe-se que os fatores internos igualmente fazem parte e influenciam na estrutura e na estratégia organizacional, tais como a cultura, as disputas de poder, a forma de se organizar.

Cabe ressaltar que o cenário político-econômico, na época da aquisição da divisão de máquinas agrícolas e industriais do grupo Iochpe-Maxion pela AGCO do Brasil, era recessivo, dado o plano econômico de 1994 (Plano Real) e a crise que o setor agrícola atravessava. Além disto, internamente, a empresa acumulava um passivo considerável, visto que o grupo Iochpe tinha uma visão bastante voltada para a liderança de mercado a qualquer custo. Pôde-se observar isto em 1995, quando as vendas baixaram consideravelmente, contudo o pátio da divisão de máquinas agrícolas e industriais estava lotado de tratores, pois para a empresa a pronta entrega era um dos itens que acreditava ser importante na conquista de mercado e o departamento de vendas, responsável pela previsão de demanda, programou um fluxo de necessidade de produtos e não voltou em sua posição mesmo os indicadores político- econômicos demonstrando outro quadro para o mercado agrícola.

A AGCO quando assumiu demonstrou uma forte determinação em reverter o panorama financeiro, procurando atuar fortemente em cima de custos, além de prospectar novos mercados para exportação. Também instalou-se um quadro de reestruturação, incluindo demissões e mudanças no layout estrutural dos departamentos.

Conforme o mercado agrícola foi se restabelecendo, a empresa sanando suas dívidas e se fortalecendo, começaram os investimentos em tecnologia, nos produtos e nos serviços. Contudo cabe ressaltar que a filosofia do grupo AGCO está mais galgada em gerar o lucro para o desenvolvimento das atividades da empresa. Entretanto, também demonstram preocupação com a satisfação do cliente através da qualidade e do melhoramento dos produtos, refletindo-se na estrutura e na estratégia da empresa.

Existem, portanto, diferentes momentos e distintos posicionamentos estratégicos, que são estabelecidos numa determinada estrutura vigente, que poderá ser alterada pela estratégia elaborada em um determinado momento.

Diante de todo este contexto procurou-se estudar *qual a evolução da estrutura e da estratégia e como elas se relacionam na AGCO do Brasil*, sendo portanto esta a questão de pesquisa.

1.3 Objetivos

Visando responder a questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a evolução da estrutura e da estratégia e como elas se relacionam na AGCO do Brasil, no período de 1996 até 2001.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a evolução da dimensão estrutural no período de 1996 até 2001;
- Analisar a evolução da dimensão estratégica no período de 1996 até 2001;
- Analisar a relação existente entre a dimensão estrutural e a dimensão estratégica.

1.4 Justificativa

Dada as crescentes exigências a que as empresas estão submetidas, é premente que as mesmas estejam com um modelo estrutural e estratégico compatíveis. Através desta compatibilidade as organizações conseguem ser cada vez mais flexíveis no sentido de responderem satisfatoriamente as exigências internas e externas e com isto poderem ser competitivas. No caso de aquisição de uma empresa por outra, este fator parece ser ainda mais significativo pois a compatibilidade entre estrutura e estratégia poderá ajudar na integração das empresas.

Diante disto esta pesquisa busca analisar a evolução da estrutura e da estratégia e como elas se relacionam a fim de que se possa compreender como estas duas variáveis estão se comportando dentro da AGCO do Brasil.

Na literatura são encontrados alguns estudos acerca do assunto aqui explorado, porém não podem ser tomados como parâmetro para explicar todos eventos locais. Sendo assim é importante efetuar pesquisas em ambientes locais, que possam colaborar, adaptar ou até mesmo modificar as definições teóricas já estabelecidas.

Além disto a AGCO do Brasil, empresa explorada neste trabalho, se mostrou receptiva e empenhada em desenvolver tal estudo, sendo assim espera-se que esta parceria além de atender aos anseios da empresa, em termos de melhorar seu desempenho através da análise de sua estrutura e estratégia. Adiciona-se a isto o fato de contribuir para as futuras pesquisas nesta área, inclusive explorando empresas que atuam no segmento ligado a *agribusiness*, caracterizado como uma das fontes mais importantes para a economia brasileira e gaúcha, principalmente no que tange a exportação e equilíbrio da balança comercial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contempla uma revisão da literatura, dos clássicos aos contemporâneos, dos estudos ligados a estrutura e a estratégia organizacional e sua relação.

2.1 Estrutura

Desde os primórdios da administração procurou-se explorar a questão da estrutura como forma imprescindível para alcançar os objetivos organizacionais.

Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol foram os pioneiros e mais expressivos nomes da Teoria Clássica da Administração (Administração Científica e Escola Clássica) que é apontada como fundadora da moderna Teoria Geral da Administração. A Administração Científica tinha como principal preocupação eliminar o desperdício e aumentar a produtividade das empresas através da maximização da eficiência dos operários. Já a Escola Clássica mostrou uma abordagem estrutural da empresa onde visava garantir a eficiência a todas partes (departamentos ou pessoas) envolvidas através da forma e disposição dos órgãos da organização e suas inter-relações.

Enquanto TAYLOR (1980) perseguia o sucesso da organização através da busca de maior eficiência individual na execução da tarefa que cabia a cada operário, FAYOL (1965) via que a forma como se organizava e como funcionava a inter-relação e integração entre as diversas funções era o principal ingrediente do bom desempenho da empresa. Fayol entendia que o principal esforço na preparação de pessoas para trabalhar nas empresas (agentes de

empresas) estava na sua formação, que envolvia a família, as oficinas e o Estado. Estimulou, assim, intensamente o surgimento das escolas de administração, apregoando a importância do ensino da administração. Taylor, por sua vez, concentrava sua atenção no desenvolvimento de habilidades através do treinamento.

Por consequência, também a posição de ambos quanto as principais responsabilidades dentro da empresa apresenta-se diferente. Nos trabalhos de Taylor transparece que a produtividade estava vinculada ao desempenho dos operários, enquanto na escola de Fayol o gerentes (chefias) são freqüentemente apontados como responsáveis pela adequada condução dos principais fatores de desempenho.

A atividade de cada um deles nas empresas onde trabalhavam, Taylor como operário e engenheiro de fábrica e Fayol como gerente, contribuíram para essas diferentes análises. Ambos contemplaram o planejamento, a execução e o controle, porém Taylor estava mais focado no chão de fábrica e Fayol, com uma visão mais global da organização. Nota-se que até hoje estes conceitos estão presentes na administração, claro que ampliados, mas esta contribuição deve-se muito à Teoria Clássica da Administração.

Posteriormente Max Weber influenciou profundamente os sociólogos da organização, com sua concepção sobre burocracia, que tornou-se um marco fundamental da sociologia das organizações.

WEBER (1999) identifica nas organizações o sentido de racionalização que perpassa a sociedade moderna, caracterizada pela crescente ênfase no conhecimento técnico-científico, nas estruturas formais de autoridade, na crescente regulamentação, na profissionalização, na ênfase no mérito como forma de ascensão social e legitimação da autoridade, na impessoalização, dentre outras.

Não há como falar na burocracia weberiana sem mencionar a sua tipologia social, e a sua visão de autoridade. Para apreender o sentido do processo de racionalização social, WEBER (1999) identificou três tipos de sociedade, aos quais corresponderiam três tipos de autoridade: a sociedade *tradicional*, a sociedade *carismática*, e a sociedade *legal, racional* ou *burocrática*. Na sociedade *tradicional* (a família, o clã e a sociedade medieval) predominariam características patriarcais e patrimonialistas; a autoridade neste tipo de sociedade provém da tradição e dos costumes, de forma que as pessoas aceitam o poder de

alguns em razão da crença no passado, na justiça e na virtude do modo tradicional de agir, e no *status* conferido pela herança ou sucessão. Na sociedade *carismática* (grupos revolucionários, partidos políticos, etc.) predominam características místicas e personalísticas, de forma que a autoridade é dada pela capacidade de arrebatamento de uma personalidade sobre as outras; o líder carismático é dotado de qualidades extraordinárias que causam devoção e legitimam a sua autoridade, tais como revelações religiosas, habilidades mágicas, heroísmo, retórica, dentre outras. Por fim, na sociedade *burocrática* predominam as normas impessoais e a racionalidade na escolha dos meios e dos fins; a autoridade burocrática se legitima em função de que o grupo aceita o conjunto de preceitos e normas dos quais deriva o comando. Diz-se que a autoridade é técnica, legal, meritocrática e administrada.

Nesta mesma época surge o estruturalismo procurando inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as mesmas. Para os estruturalistas a análise das organizações é feita dentro de uma abordagem múltipla e globalizante: o todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras interrelações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade.

Para ETZIONI, os estruturalistas:

“(...) vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais. Embora esses grupos compartilhem alguns interesses tem outros incompatíveis(...). Os diversos grupos poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente são ou podem tornar-se uma grande família feliz, como freqüentemente dão a entender os autores de Relações Humanas” (1980, p. 68-69).

A partir das idéias do estruturalismo nasce a visão sistêmica apresentada pelo biólogo alemão BERTALANFFY (1976), e com ela a importância na relação entre as partes (subsistemas) com o todo (sistema).

Ao longo do desenvolvimento das várias abordagens teóricas relacionada a estrutura organizacional percebeu-se que havia necessidade de adaptação a diferentes situações, ou

seja, que a estrutura deve ser composta de fatores ou padrões temporários em que seus membros procuram modificar-se e adaptar-se a novas necessidades e problemas. Diante desta visão contingencial, o princípio da mutação da estrutura em função de aspectos situacionais/contingenciais recebeu, entre outras, as seguintes contribuições:

- BENNIS (1972) e BENNIS *apud* KWASNICKA (1987) - organização adaptativa;
- BURNS & STALKER (1961) - diferentes ambientes exigem diferentes organizações;
- WOODWARD *apud* KWASNICKA (1987) - diferentes tecnologias exigem diferentes organizações;
- ARGYRIS (1957) - adaptação da organização às necessidades psicológicas dos seus membros.

A adoção da abordagem contingencial conduz à preocupação com as muitas variáveis de uma estrutura organizacional (tecnologia, ambiente, pessoas, processos), com as pressões das demandas ambientais e com a forma como a interação entre essas variáveis determina o modelo de organização.

Segundo KWASNICKA (1987), Charles Perrow, James D. Thompson, Joan Woodward, Warren Bennis consideram a tecnologia como uma determinante importante na forma de organização. A influência da tecnologia na estruturação organizacional se manifesta:

- pela limitação da contribuição de cada subordinado;
- pela exigência de estruturas diferentes para produção contínua ou por encomenda;
- pelo grau de exigência das habilidades requeridas;
- pela influência na supervisão, na amplitude do controle e na liberdade para a execução da tarefa.

Merece destaque na abordagem contingencial os estudos de Joan Woodward, onde

revela o resultado de sua pesquisa, mostrando que para cada sistema de produção faz-se necessário um modelo de estruturação e confirmando assim um relacionamento entre tecnologia e estrutura organizacional.

O desenvolvimento psicológico das pessoas envolvidas com a organização demanda, contingencialmente, diferentes formas de gerenciamento conforme estudos de ARGYRIS (1957). Segundo ele, é necessário considerar um conjunto de fatores que afetam o desempenho dos subordinados antes de definir uma estrutura organizacional. Desejo de independência, habilidade, motivação para assumir responsabilidades, desafios, desejo de realização influenciam a contribuição dos subordinados à eficácia organizacional. A forma de estruturar uma organização deve contemplar, portanto, a adaptação dessa estrutura para poder atender às necessidades psicológicas dos seus membros.

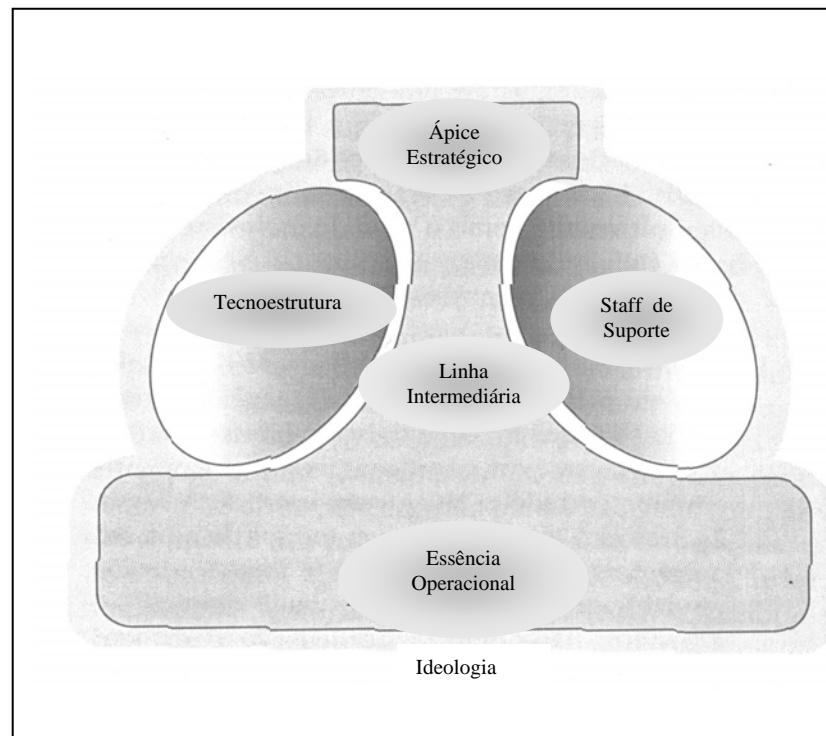
LAWRENCE e LORSCH (1970) também tiveram notável contribuição através de uma pesquisa, que comparou dez empresas, com alto e baixo desempenho, em três diferentes meios industriais: plásticos, alimentos empacotados e recipientes. Tal pesquisa visava responder quais características deveriam ter as empresas para poderem enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Diante deste contexto observaram as acentuadas características organizacionais de diferenciação – definida como as diferenças de orientações cognitivas e emocionais entre os gerentes das diversas áreas (finanças, recursos humanos, vendas, etc.), e integração – o grau de colaboração que existe entre os diversos departamentos para promover o desenvolvimento da empresa como um todo. A pesquisa mostrou que as indústrias com elevado desempenho apresentam maior ajustamento às necessidades do ambiente através de alta diferenciação e integração departamental, sendo esta última obtida através de trabalho conjunto e integrado.

Também nesta época, os estudos de BURNS e STALKER (1961) tiveram grande repercussão pois demonstraram que as organizações mecanicistas são mais apropriadas em condições ambientais relativamente estáveis, já as orgânicas obtém melhor desempenho em ambientes de mudança e inovação. Logo, existe um imperativo ambiental: o ambiente determina a estrutura e o funcionamento das organizações, considerando esses dois sistemas. Ressalta-se que, dentro desta abordagem contingencial, CHANDLER (1962) levanta o aspecto da relação entre estratégia e estrutura, e em seus estudos verifica que a estrutura é influenciada pela estratégia do negócio utilizada pelas empresas.

Dentro de uma perspectiva mais contemporânea acerca da estruturação das organizações, MINTZBERG e QUINN (2001) apresentam seis partes básicas contempladas nas empresas, conforme mostra a figura 2. A *essência operacional* é a parte onde encontram-se as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir/prestar os produtos/serviços, é a base de uma organização. O *ápice estratégico* abrange a supervisão geral de todo sistema organizacional. Conforme a organização cresce ela requer mais gerentes, então faz-se necessário uma *linha intermediária* que sirva de ligação entre a essência operacional e o ápice estratégico.

À medida que a complexidade da organização aumenta é necessário que existam grupos de pessoas para planejar e controlar formalmente o trabalho dos outros, são chamados de analistas e fazem parte do *staff* que forma a *tecnoestrutura*, fora da hierarquia de autoridade da organização. Também podemos observar em muitas organizações a existência de unidades, de natureza distinta da atividade fim, que servem de apoio. Temos como exemplos: lanchonetes, escritório de relações públicas. Essas unidades compõem o *staff de suporte*.

Para relacionar todas as partes, acima comentadas, faz-se necessário um conjunto de crenças, valores e tradições formando o que chamamos de *ideologia*, que na verdade é o que distingue uma organização de outra.



Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001.

Figura 2 - As seis partes básicas de uma organização

Segundo MINTZBERG “... a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total de meios, nos quais seu trabalho é dividido em tarefas distintas e em seguida sua coordenação obtida entre essas tarefas” (apud MINTZBERG e QUINN, 2001, p.142).

Para tanto este autor define seis mecanismos básicos de coordenação: **ajuste mútuo** é utilizado em organizações mais simples onde a comunicação informal ajuda a coordenar as tarefas; **supervisão direta** é quando uma pessoa coordena um determinado grupo, principalmente quando o ajuste mútuo não é suficiente; **padronização dos processos de trabalho** significa o conteúdo do trabalho, os procedimentos a serem seguidos; **padronização de outputs** relaciona-se com os resultados obtidos; **padronização de habilidades** são os conhecimentos e habilidades que os indivíduos apreendem e que são exigidos para a coordenação de uma determinada tarefa; **padronização de normas** relaciona-se às normas e crenças compartilhadas pelos elementos de um grupo, podendo obter a coordenação com base nestas.

Esses mecanismos podem ser considerados como elementos básicos da estrutura, comparados a um elo que mantém a organização unida.

HALL (1984) contribui com a análise de algumas características da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização.

A complexidade relaciona-se com a *diferenciação horizontal* que diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros; *diferenciação vertical ou hierárquica* relaciona-se com a hierarquia organizacional; *dispersão espacial* refere-se ao grau em que as instalações físicas estão espacialmente dispersas, localização das instalações em relação ao escritório central e a localização do pessoal espacialmente disperso. Na verdade esta última variável da complexidade é uma forma de diferenciação vertical ou horizontal, visto que as atividades e o pessoal podem dispersa-se no espaço, conforme suas funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas.

A formalização diz respeito ao grau de explicitação dos procedimentos e normas que a organização dispõe para lidar com as contingências e controlar os indivíduos.

Já a centralização refere-se à distribuição do poder nas organizações, que pode variar conforme os grupos e indivíduos obtêm ou perdem o poder com o decorrer do tempo.

Para MINTZBERG e QUINN (2001) há uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a obtenção da coordenação, chamados de design da organização: *especialização do trabalho* é o número de tarefas realizadas por um determinado cargo e o controle do funcionário sobre elas; *formalização de comportamento* refere-se à padronização dos processos de trabalho dada as instruções operacionais impostas; *treinamento* relaciona-se com programas instrucionais formais utilizados para padronizar nos indivíduos as habilidades necessárias para desempenhar determinados cargos; *agrupamento unitário* é a escolha de bases pelas quais os cargos estão agrupados em unidades e estas em outras de ordem superior, geralmente apresentadas nos organogramas; *tamanho da unidade* é o número de unidades contidas em uma única unidade; *sistemas de controle e planejamento* servem para padronizar os *outputs*; *dispositivos de ligação* são os mecanismos utilizados para facilitar o ajuste mútuo dentro e entre as unidades; *descentralização* refere-se a pulverização do poder na tomada de decisão.

Há também fatores situacionais, elencados abaixo, que influenciam e são influenciados pelos parâmetros citados acima:

- **idade e tamanho:** quanto mais velha e maior a organização, mais formalizado é seu comportamento; quanto maior a organização mais especializados são seus cargos e unidades e maior o tamanho de sua unidade média; a estrutura reflete a idade do setor desde sua origem;
- **sistema técnico:** relaciona-se aos instrumentos utilizados na essência operacional para produzir os *outputs*, ou seja: quanto mais normatizado o sistema técnico mais burocrática a estrutura da essência operacional; quanto mais complexo o sistema técnico mais aprimorado e profissional será o *staff* de apoio; a automação da essência operacional transforma uma estrutura burocrática em orgânica;
- **ambiente:** são as várias características do contexto externo à organização: mercado, legislação, etc. Quanto mais dinâmico o ambiente da organização mais orgânica é sua estrutura (vide pesquisa de BURNS e STALKER, 1961); quanto mais complexo o ambiente da organização mais descentralizada é sua estrutura; quanto mais diversificados os mercados de uma organização, maior a propensão para dividi-los em unidades com base em mercados; hostilidade extrema do ambiente leva a centralização temporária da estrutura organizacional;
- **poder:** quanto maior o controle externo sobre uma organização, mais formalizada é sua estrutura; uma coalizão externa tende a provocar uma coalizão interna e vice-versa; a estrutura pode ser influenciada pelos modismos, mesmo que sendo inadequados à organização.

A combinação entre as partes básicas da organização, os mecanismos de organização, os parâmetros de *design* e os fatores estruturais é que originarão uma das configurações organizacionais que, segundo MINTZBERG (1985) consistiam em cinco formas sendo, posteriormente, aperfeiçoadas por MINTZBERG e QUINN (2001) resultando em sete configurações, apresentadas a seguir:

- ***estrutura simples ou organização empreendedora*** geralmente relacionada a empresas de pequeno porte onde a coordenação está centralizada nas mãos de um grupo ou um indivíduo, não é feito muito o uso de planejamento e o comportamento na organização é pouco formalizado, temos como exemplo as empresas familiares;
- ***burocracia mecanizada ou organização maquinial*** é associada a uma forma relativamente simples com produção em massa, requerendo alta especialização dos funcionários e alta padronização das tarefas, é o caso de organizações do início do século;
- ***burocracia profissional ou organização profissional*** está focada mais na padronização das habilidades do que dos processos ou dos *outputs*, ela depende de funcionários altamente especializados, mas com considerável controle sobre seu trabalho, como hospitais e universidades. A estrutura aparece como horizontalizada verticalmente, onde o poder sobre muitas decisões parte de hierarquia abaixo aos profissionais da essência operacional;
- ***forma divisionada ou organização diversificada*** não se trata de uma estrutura completa, mas parcialmente sobreposta às demais visto que é composta de unidades na linha intermediária, geralmente chamada de “divisões”. É uma estrutura de certa forma descentralizada, porém, a matriz cria uma tecnoestrutura que proporciona certos serviços comuns às divisões, tais como legais e de relações públicas;
- ***adhocracia ou organização inovadora*** são organizações que trabalham com estruturas de projetos, ou seja, juntam especialistas de diferentes campos de atividades em equipes criativas para realizar um projeto. É uma estrutura orgânica que depende da coordenação do ajuste mútuo entre os membros do grupo, como por exemplo a indústria aeroespacial e algumas consultorias;
- ***organização missionária*** é voltada para a padronização e compartilhamento de valores e crenças entre os membros da organização proporcionando a coordenação. Existe uma tendência de haver uma divisão não muito rígida de trabalho e pouca especialização de cargos, assim o membro identificado com a ideologia da organização (doutrinado) poderá receber considerável liberdade para tomar decisões;
- ***organização política*** surge como uma forma de restringir os conflitos gerados por não

haver uma parte dominante, algum mecanismo de coordenação e alguma forma estável de centralização ou descentralização. Este tipo de organização pode assumir várias formas, refletindo transições difíceis na estratégia ou na estrutura que evocam conflitos.

No quadro 1 é apresentado um apanhado geral das características estruturais de cada uma das configurações organizacionais.

Quadro 1 - Características estruturais das configurações organizacionais

Configuração	Principal mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Organização empreendedora	Supervisão Direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Organização de maquinário	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Centralização vertical
Organização profissional	Padronização de habilidades	Essência operacional	Descentralização horizontal
Organização diversificada	Padronização de <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Organização inovadora	Ajuste mútuo	<i>Staff</i> de suporte	Descentralização seletiva
Organização missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Organização política	Nenhum	Nenhum	Varia

Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001; p.151.

A partir do Quadro 1 e da revisão da literatura a pesquisadora apresenta um resumo, através do Quadro 2, das principais características da Tipologia Organizacional de MINTZBERG e QUINN, 2001. Cabe salientar que este quadro foi utilizado como apoio para a análise dos dados desta pesquisa no que tange a dimensão estrutural.

Quadro 2 - Quadro de Análise dos Tipos de Configuração Organizacional de Mintzberg e Quinn

CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS							
Variável	Empreendedora	Maquinal	Profissional	Divisional	Inovadora	Missionária	Política
Mecanismo de Coordenação	supervisão direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos <i>outputs</i>	ajuste mútuo	padronização das normas	nenhum
Formalização	baixa	alta	baixa	alta dentro das unidades	baixa	baixa	baixa
Grau de Especialização dos Funcionários	baixa	exige especialização dos funcionários, com considerável controle sobre seu trabalho	alta	é composta por especialistas e generalistas	especialistas que trabalham em equipes multifuncionais	baixa	varia
Centralização	centralização vertical e horizontal	centralização vertical	descentralização horizontal	descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva	descentralização	varia
Foco da Estrutura	ápice estratégico	Tecno-estrutura	essência operacional	linha intermediária	<i>staff</i> de suporte	Ideologia	nenhum
Objetivos	estabelecido pelo empreendedor, visando crescimento	busca eficiência	busca eficiência	crescimento	inovação	excelência	aquisição de recurso (aumento da fatia do poder)

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir da revisão da literatura

Procurou-se apresentar neste tópico uma idéia geral de como se desenvolveu a análise estrutural das organizações no decorrer da história da administração, na seqüência será abordada a análise da dimensão da estratégia.

2.2 Estratégia

A estratégia tem sua idade datada desde o início dos tempos formatada em sabedoria que se transformou em previsão do futuro e posteriormente em preceitos militares, que foram eternizados por Maquiavel, tendo seu ápice em Clausewitz e posteriormente exploradas por Lenin e Mao Tsé-tung.

MOTTA (1998) faz um histórico acerca da evolução da estratégia na administração, em termos de nomenclatura e forma de utilização. Ele coloca que o termo estratégia começou a ser utilizado na administração na década de 50 com o objetivo de colocar para as empresas uma perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como aumentar sua atuação e melhorar seu desempenho. Porém foi somente na década seguinte que o conceito foi pulverizado para o meio empresarial, já agregado ao planejamento, dada a necessidade que as empresas sentiram de melhorar seus processos de planejamento e gerência.

Em meados da década de 70, época de mudanças velozes e de grande magnitude, surgiu o termo gerência estratégica introduzido por ANSOFF como sendo ... *o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente e que a capacita a alcançar objetivos, que permaneçam ajustados às demandas ambientais (apud MOTTA, 1998: p.88).*

Na década seguinte foi inaugurada a era do planejamento e administração estratégicos, onde o futuro é tratado com certa imprevisibilidade dada a alta velocidade das mudanças, escassez, hostilidade e ambiente instável. Dado este contexto era necessário ser inovador e adaptar-se às condições do meio para sobreviver.

Entretanto sabe-se que estratégia contempla mais do que o planejamento em si, ela na verdade é composta por duas partes: *formação*, que seria mais um histórico que procura captar as características passadas e presentes e *formulação* que refere-se à escolha de alternativas para o futuro da organização, ou seja, decisão do que fazer.

Dada a retrospectiva histórica, acha-se agora conveniente definir o objeto a ser explorado neste bloco: a estratégia. Para QUINN

“(...) é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes” (apud MINTZBERG e QUINN, 2001, p.20).

ANDREWS define estratégia empresarial como sendo

“(...) o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.” (apud MINTZBERG e QUINN, 2001, p.58).

Apesar da estratégia ter uma definição, implicitamente ela tem sido usada de várias maneiras. O reconhecimento dessas múltiplas definições ajudaram no entendimento deste campo de estudo, assim MINTZBERG *et al.*. (2000) definem estratégia através de cinco P's: **plano** é uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para uma determinada situação; **pretexto** uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente; **padrão** é uma consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não; **posição** é colocar a organização no ambiente, ou seja, é a harmonização entre o contexto interno e o externo da organização; **perspectiva** coloca a estratégia como uma ideologia compartilhada entre os membros da organização através de suas ações.

Há vários tipos de estratégia, algumas um tanto quanto emergentes outras mais deliberadas, conforme apresentado por MINTZBERG e WATERS (1985):

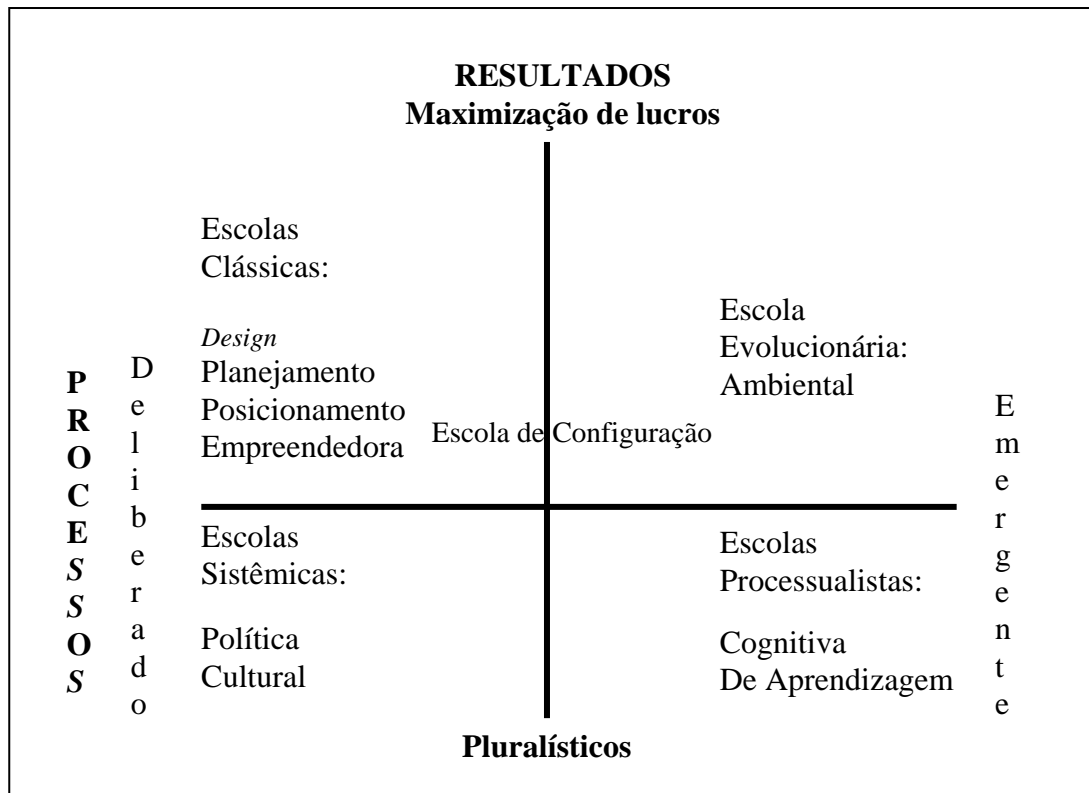
- ***estratégia planejada:*** intenções são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais que garantem sua implementação, são altamente deliberadas;
- ***estratégia empresarial:*** as intenções existem como a visão pessoal e não-articulada de um único líder, que coloca a organização em um nicho protegido de seu ambiente, são relativamente deliberadas, podem ser também emergentes;
- ***estratégia ideológica:*** as intenções existem como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controlada por normas compartilhadas, essas estratégias são relativamente deliberadas;
- ***estratégia guarda-chuva:*** um grupo com controle parcial das ações da organização define as metas estratégicas, conseqüentemente as estratégias são parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes;
- ***estratégia de processo:*** um grupo controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia em si para outros, portanto as estratégias são parcialmente deliberadas (referente ao processo) e parcialmente emergentes (referente ao conteúdo);
- ***estratégia desconectada:*** os membros das subunidades produzem padrões próprios convergentes ou não às intenções centrais da organização, as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as originam;
- ***estratégia de consenso:*** através do ajuste mútuo os indivíduos criam padrões que permeiam a organização, sendo assim um tanto emergentes em sua natureza;
- ***estratégia imposta:*** a ambiente externo dita padrões (clientes, acionistas, etc.) para a organização, sendo as estratégias organizacionalmente emergentes embora possam ser interiorizadas e tornadas deliberadas.

MINTZBERG *et al.*. (2000) apresentam o processo de formação da estratégia em dez escolas. As três primeiras são de natureza prescritiva, tratando a estratégia como padrões conscientemente deliberados de equilibrar a organização com seu ambiente e propõem a

formulação de estratégia como um processo que engloba o desenho conceitual (Escola do *Design*), o planejamento formal (Escola do Planejamento) e o posicionamento de mercado, de forma a obter uma vantagem competitiva (Escola do Posicionamento). As seis escolas que seguem apresentam um aspecto mais descritivo, tratando a formação da estratégia como um processo visionário (Escola Empreendedora), como um processo mental (Escola Cognitiva), como resultado de um processo emergente (Escola de Aprendizagem), como resultante de um processo de conflito e de disputa de poder (Escola do Poder), como um processo ideológico (Escola Cultural) e como um processo reativo ao meio em que se encontra (Escola Ambiental). Por último, porém não menos importante, temos a Escola de Configuração que desdobra o processo de formação conforme o ciclo de vida da organização, abarcando característica das demais escolas como um todo integrado.

WHITTINGTON (*apud* GIMENEZ *et al.*, 1999) identificou quatro enfoques genéricos: *clássico* que apresenta a formação da estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar lucros; *evolucionário* que vê o mercado como uma força que seleciona os mais aptos a sobreviverem e que o lucro é o único objetivo organizacional; *processualista* vê as imperfeições do mercado como algo que não permite estratégias ótimas, somando-se ao fato de que as diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem planejamentos únicos, portanto as coalizões de poder restringem a maximização dos lucros; *sistêmico* considera a possibilidade de uma análise racional para formular estratégias globais, porém é guiado por objetivos mais pluralísticos e não somente por maximização dos lucros.

As análises de Mintzberg e Whittington acerca do processo de formação de estratégia podem ser integradas em uma única estrutura, conforme segue na figura 3.



Fonte: GIMENEZ *et al.*, 1999.

Figura 3 - Escolas de formação de estratégia

MILES e SNOW (1978) elaboraram um ciclo adaptativo, figura 4, em que as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente diferenciam-se nas respostas que dão a três problemas: o problema empreendedor - definição de um domínio de produto/mercado; o problema de engenharia – escolha de sistemas técnicos; e o problema administrativo – relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

O problema empreendedor refere-se a definição do produto ou serviço e de um mercado a ser atingido. Dentro da organização tem sua realização através da maneira como os recursos são alocados. Segundo PEDROZO (1991), externamente pode ser observado através da projeção de uma imagem organizacional que defina o mercado alvo e sua orientação com relação a ênfase sobre: tamanho, eficiência e inovação.

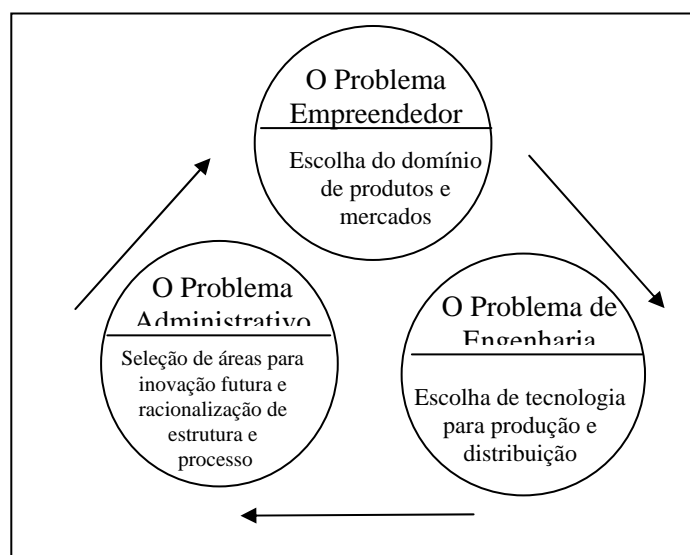
Uma vez identificado o problema empreendedor, inicia-se o problema de engenharia.

Contudo o primeiro ainda continua a existir e requerer acompanhamento.

O problema de engenharia consiste em escolher uma tecnologia adequada para produzir e distribuir os produtos/serviços definidos pelo problema empreendedor. Além disto preocupa-se em formar conexões entre novas informações, comunicação e controles para garantir operação própria da tecnologia escolhida.

O problema administrativo procura racionalizar e estabelecer aquelas atividades que sucessivamente resolveram os problemas da organização durante as fases empreendedora e de engenharia. Entretanto envolve mais que racionalizar o sistema já desenvolvido (redução de incerteza), ele também formula e implementa aqueles processos que capacitarão a organização para continuar evoluindo (inovação).

MILES e SNOW (1978) entendem que, em uma organização ideal, a administração deveria equilibrar duas funções conflitantes: ser capaz de criar um sistema administrativo (estrutura e processos) que poderia dirigir e monitorar as atividades da empresa e, simultaneamente, não permitir que o sistema torne-se tão rígido, que no futuro as atividades referentes à inovação possam ser consideradas como arriscadas demais. O sistema administrativo deve funcionar como fator de ajustamento e avanço dentro do processo de adaptação.



Fonte: Miles e Snow, 1978

Figura 4 – Ciclo adaptativo

A partir da análise deste ciclo, em que as empresas desenvolvem padrões de

comportamento relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com o ambiente, MILES e SNOW(1978) propuseram a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectiva, analítica e reativa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias estratégicas de Miles e Snow

Categoria estratégica	Descrição	Funcionamento da estrutura
Estratégia Defensiva	Uma empresa que segue esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.	Desenvolve um alto grau de formalização. Acredita em uma estrutura de organização funcional que agrupa especialistas com habilidades similares em unidades separadas que executam sua própria parte no processo de produção e distribuição.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.	Deve estar disposta a alterar sua estrutura organizacional para propiciar respostas rápidas a troca de ambiente. Os funcionários devem possuir habilidades gerais e as funções são largamente definidas para permitir máxima autonomia. Possui uma baixa formalização.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.	Possui uma estrutura organizacional híbrida por acomodar estabilidade e mudança. Contém divisões funcionais compostas por especialistas com alta formalização e divisões de produtos compostas por generalistas com baixa formalização.
Estratégia Reativa	A empresa que adota este tipo de estratégia exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por concorrentes. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões concorrentes para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.	As empresas com este enfoque só mudam sua estrutura caso haja uma considerável mudança no ambiente. De modo geral não buscam o alinhamento entre estrutura e estratégia e possuem um desenho operacional solto.

Fontes: Adaptado pela autora do quadro desenvolvido por Miles e Snow (1978) e traduzido por Gimenez *et al.*, 1999.

As **empresas** que se enquadram como **defensivas** tendem a produzir um limitado número de produtos dirigidos a um segmento estreito do potencial de mercado. Comportam-se de forma agressiva para evitar a entrada de competidores no seu campo, procurando assim estabelecer um nicho que é de difícil penetração por parte dos concorrentes. Entretanto tendem a ignorar tendências e oportunidades fora do seu domínio. Através deste comportamento conseguem atender o seu problema empreendedor, ou seja, *como garantir uma porção do mercado total de maneira a criar um domínio estável.*

Despendem grande quantidade de recursos para resolver seu problema de engenharia. Este problema consiste em: *como produzir e distribuir produtos e serviços tão eficientemente quanto possível.* Geralmente desenvolve um núcleo de tecnologia altamente eficiente em custos.

Quanto ao problema administrativo, que consiste em *como encontrar estrito controle da organização de maneira a assegurar eficiência,* os defensivos procuram resolvê-lo através da combinação de mecanismo de estrutura e processo mecanicistas.

Nota-se que a alta administração, geralmente, é formada por especialistas da área de produção e controle de custos. O planejamento é orientado para custos e outros índices de eficiência (produtividade), além disto possuem estruturas funcionais caracterizadas por divisão do trabalho, controle centralizado e comunicação através de canais hierárquicos formais. Adiciona-se isto o fato de não procurarem por novas oportunidades através de uma sondagem ambiental. Os defensivos adaptam-se melhor em ambientes mais estáveis.

As **empresas prospectoras** procuram trabalhar em um ambiente mais dinâmico do que os outros tipos de empresas. Comportam-se quase que de maneira contrária às defensivas, ou seja, procuram explorar oportunidades de produtos e mercados através de sua habilidade em analisar uma ampla gama de eventos, tendências e condições ambientais. Dentro desta perspectiva, geralmente são os criadores de mudanças no ramo onde atuam, sendo esta a principal diferencial sobre seus concorrentes. Possuem como foco a inovação, com isto nem sempre primam por uma alta lucratividade.

Desta forma o problema empreendedor para os prospectores pode ser definido: *como localizar e desenvolver oportunidades de produto e mercado.* Sendo assim, possuem, geralmente, um domínio amplo e em constante desenvolvimento, também investem em um forte monitoramento do ambiente visando oportunidades potenciais.

A inovação requer flexibilidade na tecnologia e no sistema administrativo. Com isto enxerga seu problema de engenharia como sendo: *como evitar comprometimentos a longo prazo para um único tipo de processo tecnológico.*

A estrutura administrativa deve ser capaz de coordenar recursos entre as diversas unidades descentralizadas e concomitantemente, coordenar projetos de planejamento das operações da organização como um todo (centralizado). Com este comportamento conseguem responder ao problema administrativo *como facilitar mais do que controlar as operações organizacionais.* A alta administração é formada predominantemente por especialistas em marketing e P&D.

O planejamento para os prospectores é mais amplo, orientado para resultados (fins/eficácia) e não para os métodos (meios/eficiência), possuem uma estrutura de produtos/projetos com baixo grau de formalização, controle descentralizado com comunicações laterais e verticais, enfim com mecanismos de estrutura-processo mais orgânicos. Contudo estão suscetíveis a baixa lucratividade em função de não obter eficiência completa devido a existência de múltiplas tecnologias.

As **empresas do tipo analítico** constituem uma forma híbrida entre os tipos defensivos e prospectores pois procuram combinar as forças de ambos, ou seja, tentam minimizar riscos enquanto maximizam a oportunidade para o lucro. Entretanto esta estratégia mostra-se difícil de ser perseguida, principalmente em ambientes com rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, devido a isto os analíticos utilizam uma abordagem adaptativa.

Seu problema empreendedor é definido por *como localizar e explorar oportunidades em novos produtos e mercados, enquanto mantém simultaneamente um núcleo central de produtos e clientes tradicionais.* Por isto tende a imitar os produtos e mercados de maior sucesso dos prospectores, sendo assim só se direcionam para novos mercados ou produtos após terem sua viabilidade comprovada.

Procuram responder ao problema de engenharia, *como encontrar e proteger um equilíbrio entre as demandas conflitantes para flexibilidade tecnológica e estabilidade tecnológica,* através de uma atividade de produção que é organizada funcionalmente, com altos níveis de padronização e mecanização. Conjuntamente, observa-se também a existência de grupos com aplicações de engenharia que são rotacionados entre equipes para desenvolver

soluções para novos produtos e mercados, sem despendar grandes gastos em desenvolvimento.

O problema administrativo, para os analíticos, consiste em *como diferenciar os processos e a estrutura da organização para acomodar ambas as áreas de operações com estabilidade e dinamicidade*. Para resolver este impasse é necessário a formação de uma estrutura matricial, com coalizão dominante equilibrada entre executivos das áreas de marketing, engenharia e produção.

As empresas do tipo reativo demonstram um ajustamento inconsistente e instável junto ao ambiente onde estão inseridos. O ciclo adaptativo consiste em responder inapropriadamente a incertezas e mudanças ambientais, sem grandes resultados financeiros.

A estratégia reativa é residual, resulta da busca imprópria das outras três estratégias. As razões que levam as organizações a tornarem-se reativas podem ser:

- A alta cúpula pode não ter articulado, de maneira clara, as estratégias organizacionais;
- A administração não modela totalmente processo e estrutura organizacional para estabelecer uma estratégia escolhida;
- A tendência da administração em manter as relações de correntes de estrutura-estratégia da organização, apesar de mudanças nocivas nas condições ambientais.

O tipo reativo não sobrevive muito tempo, exceto em ambientes protegidos ou monopolísticos. Ou tornam-se defensivos, prospectores ou analíticos ou morrem.

Observa-se que na tipologia da estratégia de MILES e SNOW (1978), que o tipo prospector despende mais recursos para as questões empreendedoras, o monitoramento das tendências de mercado e o desenvolvimento de novos produtos. Além disto é guiado por uma coalizão dominante que possui uma expertise em marketing e P&D. Em contraste, o tipo defensivo foca-se nas questões de engenharia, prioriza investimentos que geram mais eficiência e é dirigido por uma coalizão dominante composta pelas áreas de finanças e produção.

O tipo analítico, devido sua natureza híbrida, é mais complexo e equilibrado funcionalmente. Na variável domínio de produtos e mercados, o analítico enfatiza produção e competição para melhorar a eficiência. Em mercados turbulentos, acabam focando-se nos concorrentes e adota somente aquelas inovações que possuem forte potencial de mercado. O tipo reativo responde às mudanças do ciclo adaptativo de maneira irregular e transitória, ele segue uma orientação de curto prazo e é dependente do ambiente onde está inserido.

Vários estudos sugerem que cada tipo de estratégia difere em expertise, competências e desempenho. SNOW e HREBINIAK (1980) mostram que diretores em organizações prospectoras entendem que as competências desenvolvidas para a área de marketing estão entre seus principais pontos fortes em relação aos outros tipos de estratégia.

HAMBRICK (1982) observou que as organizações prospectoras investem mais tempo em uma análise minuciosa das oportunidades de negócio que as organizações defensivas. O estudo de McDANIEL e KOLARI (1987), no setor bancário, revelou que prospectores e analíticos encaravam a pesquisa de marketing e os sistemas de informação sobre o cliente como sendo os componentes mais importantes da estratégia organizacional.

Em relação aos componentes do mix de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), MILES e SNOW (1978) notaram que os prospectores são mais inovadores, os analíticos vem em segundo lugar, seguidos pelos defensivos. HAMBRICK (1983), em estudo utilizando os dados do PIMS (*profit impact of market strategy*), confirmou que prospectores possuem uma forte orientação empreendedora pois investem fortemente em P&D e marketing. MEYER (1982), descobriu que, comparados aos analíticos e prospectores, o escopo na área de atendimento ao cliente é mais estreito em organizações defensivas.

Em termos de desempenho, MILES e SNOW (1978), consideram os tipos de estratégia defensiva, prospectora e analítica como formas estáveis de organização. Visto que se houver um alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e a estrutura organizacional, qualquer um destes tipos de estratégia poderá levar a empresa a ser um concorrente eficaz em uma indústria em particular. Entretanto, um não-alinhamento entre estratégia e estrutura levará a empresa a ser ineficaz, caracterizando uma forma instável de organização que Miles e Snow denominaram de empresas reativas.

Segundo MINTZBERG *et al.* (2000) a tipologia da estratégia de Miles e Snow se

reduz a duas formas básicas: defensiva e prospectora, as quais parecem corresponder as organizações maquinal e inovadora. A terceira é uma forma híbrida, a analítica e a quarta, na realidade, uma coleção de repostas inadequadas.

CONANT *et al.* (1990) sintetizaram as diferenças dos quatro tipos de estratégia propostos por Miles e Snow através das dimensões dos componentes do ciclo adaptativo, conforme apresentado a seguir no quadro 4, que foi utilizado como aporte para análise da dimensão estratégica desta pesquisa.

Quadro 4 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e detalhado/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços da produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade de inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única focada na <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas avançado na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora, dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional Autoridade de linha	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores e orientada por matriz	Autoridade formal rígida, desenho operacional solto
	Controle	Centralizado formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado volume de vendas	Métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos e contribuição de vendas	Evitar problemas e resolver problemas remanescentes

Fonte: CONANT *et al.*, 1990.

As dimensões do quadro referente ao ciclo adaptativo foram tomadas neste estudo

como variáveis de análise do comportamento da estratégia na AGCO do Brasil, para tanto segue uma breve descrição acerca de cada uma:

- Domínio de produtos e mercados: consiste na forma de criação e fixação de produtos ou serviços dentro de um mercado.
- Postura de sucesso: reflete a maneira como a organização procura agir /posicionar-se frente ao ambiente para alcançar um bom desempenho. Pode-se dizer que seria a personalidade da empresa.
- Monitoramento ambiental: é o acompanhamento, por parte da organização, das variáveis do ambiente em que está inserida. Tal acompanhamento pode ser focado nas forças e fraquezas da organização, no mercado ou na concorrência.
- Crescimento: expressa a maneira que a organização encontra para se expandir, pode ser baseada em: produtividade, desenvolvimento de produtos e mercados ou orientado pela concorrência.
- Objetivo tecnológico: consiste na finalidade que se quer atingir através da aquisição e investimentos em tecnologia.
- Amplitude tecnológica: refere-se a forma como a organização dimensiona a aquisição e a utilização de tecnologia.
- Anteparos tecnológicos: consiste no artifício utilizado pela organização para ajudar/dar suporte na aquisição e utilização de tecnologias e resolução de problemas nas áreas de produção e engenharia.
- Coalizão dominante: cada organização possui um grupo de tomadores de decisão cuja influência sobre o sistema é maior que outros grupos. Este grupo possui a responsabilidade de encontrar problemas e resolvê-los. A coalizão dominante impõe o ambiente relevante da empresa. Ela é responsável pela divisão do ambiente e a alocação de seus componentes para as várias subunidades da organização. Recursos são alocados para as subunidades de acordo com sua importância estratégica.
- Planejamento: é a forma como a organização procura agir para prever e organizar o

futuro.

- Estrutura: consiste na forma como a organização se distribui/organiza para atingir seus objetivos.
- Controle: trata-se da maneira como a organização previne e corrige os desvios dos planos.

Através destes aportes teóricos buscou-se embasar a dimensão da estratégia e, posteriormente, fornecer subsídios para estabelecer relações com a estrutura, a outra dimensão explorada neste trabalho.

2.3 Estrutura e Estratégia

A primeira análise das relações entre ambiente, estrutura e estratégia organizacional foi feita por Chandler em 1962. Entre suas principais conclusões convém citar que:

“A comparação ressalta que a estratégia de uma empresa determinava, no tempo, sua estrutura e que o denominador comum entre estrutura e estratégia era a aplicação dos recursos da empresa de acordo com a procura do mercado. A estrutura é a forma de integração dos recursos de que dispõe a empresa de acordo com a procura prevista”. (CHANDLER, 1962, p. 383).

Para Chandler, a adaptação da estrutura ao longo do processo de crescimento obedece a um padrão de desenvolvimento por etapas, cujo movimento evolutivo só ocorre em função de provocações e conflitos nas empresas. O processo de crescimento não vai da empresa pequena à média, à grande, mas se realiza ao longo de uma escala mais voltada para tipos organizacionais: simples, funcional, mutidivisional, etc.

Nesta linha, Chandler acredita que as empresas que sobrevivem e crescem num mercado qualquer são aquelas que administram com habilidade o ajuste entre: a adaptação de

sua estratégia às condições ambientais que mais lhe favorecem, bem como o ajuste estrutural necessário para poder implementar a sua estratégia com o mínimo de conflitos e custos. Para ele não há uma política de adaptação ambiental que não implique a conveniência ou até necessidade de reestruturação, não só no sentido da mudança organizacional, como também quanto a reformulação da oferta dos produtos e serviços da empresa. A reestruturação, contudo, deve ser derivada da estratégia e sempre estar voltada ao ambiente, não só devido ao poder que este exerce sobre a empresa, mas também por estar normalmente aberto as ações opcionais plenamente controláveis pela empresa.

CANNON (1972) diz que a sua experiência na McKinsey confirma a idéia de que nem a estratégia nem a estrutura pode ser determinada independentemente uma da outra. Se a estrutura não puder sustentar-se sozinha sem a estratégia, também será verdade que a estratégia raramente será bem sucedida sem uma estrutura adequada.

Depois de formular uma estratégia para a empresa, segundo HILL e JONES (1998), os agentes devem desenhar a estrutura organizacional, visto que a primeira é implementada através da segunda.

Para MINTZBERG *et al.* (2000) a estrutura não segue a estratégia mais do que o pé esquerdo segue o direito. Há uma interdependência entre ambas, há épocas que a estrutura é reformulada para sustentar uma nova estratégia. Contudo qualquer nova estratégia sofre influências da estrutura vigente.

Pode-se observar que na literatura até agora explorada, tanto referente a estrutura quanto a estratégia, há pontos relacionáveis que podem ser explorados na análise comparativa entre estas duas variáveis em uma organização. Como exemplo pode-se citar a tipologia de configurações organizacionais (MINTZBERG, 1985) com as escolas de formação de estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000). Outra relação que se poderia estabelecer seria a tipologia da estratégia com a estrutura organizacional (MILES e SNOW, 1978) já apresentada.

Cabe ressaltar que este aporte teórico não é esgotado, entretanto procurou-se através dele fornecer uma dimensão dos estudos feitos acerca dos objetos: estrutura, estratégia e sua relação.

Na metodologia desta pesquisa pretende-se utilizar, como embasamento teórico, as configurações organizacionais de MINTZBERG e QUINN (2001), a tipologia da estratégia de MILES e SNOW (1978) e as dimensões analisadas por CONANT *et al.* (1990) referente ao ciclo adaptativo desenvolvido pelos autores citados anteriormente a estes, conforme será detalhado no próximo bloco.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada para que os objetivos propostos neste trabalho fossem alcançados. Para tanto primeiramente busca-se explicar sobre o delineamento da pesquisa, explorando o método utilizado. Na seqüência são apresentadas as variáveis estudadas nesta pesquisa. Posteriormente, mostra-se o contexto que envolve a coleta de dados, como foi o procedimento para análise dos mesmos e as etapas desenvolvidas na análise deste trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva.

Para YIN (1994), o estudo de caso é um dos vários meios de fazer pesquisa em ciência social. Serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre indivíduo, organização, sociedade e fenômeno político. Nesta mesma linha RICHARDSON *et al.* afirmam que *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* (1985, p.39), sendo esta a justificativa para a escolha de tal metodologia.

Quanto ao método, foi escolhido o estudo de caso por se tratar da ferramenta mais adequada para o desenvolvimento do estudo em questão. Segundo GIL, *...o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a*

permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados, (1999, p. 72-73).

Tal método apresenta vantagem e desvantagem. A vantagem relaciona-se com a possibilidade de estudar em profundidade uma determinada organização. Entretanto ocasiona a impossibilidade de generalizar as conclusões obtidas dos resultados da pesquisa, sendo esta sua desvantagem.

3.2 Definição das Dimensões e Variáveis da Pesquisa

A análise deste estudo desenvolve-se a partir de duas dimensões. A primeira comporta a questão estrutural, envolvendo as seguintes variáveis: mecanismo de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos; apresentadas no Quadro 2.

A segunda dimensão envolve a análise da estratégica, cujas variáveis são: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle; apresentadas no Quadro 4.

A fim de atingir os propósitos deste trabalho optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo, envolvendo entrevistas em profundidade e pesquisa documental, método adequado segundo YIN (1994) para esta modalidade de pesquisa.

3.3 Coleta dos Dados

Para esta investigação foi utilizado um roteiro de entrevista (anexo 1), com perguntas semi-estruturadas, a partir da revisão teórica, anteriormente, explicitada.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram feitas com diretores e gerentes, por estes representarem pessoas-chaves nos níveis organizacionais e com uma visão que permite prestarem as informações relevantes para a consecução dos objetivos deste trabalho. A empresa possui 1 diretor superintendente, 4 diretores de departamento e 21 gerentes,

conforme apresentado na Figura 1 e no Anexo 2, distribuídos entre os departamentos: Administrativo-financeiro, Comercial, de Engenharia e de Manufatura. Dentre estes entrevistou-se a totalidade de diretores de departamento; e escolheu-se 10 gerentes sendo: 2 do departamento Administrativo-financeiro, 3 do departamento Comercial, 2 do departamento de Engenharia e 3 do departamento de Manufatura. É importante comentar que o diretor superintendente não foi entrevistado pois trata-se de uma pessoa de nacionalidade inglesa e que não fala português, além disto os dados obtidos na coleta foram satisfatórios para a realização deste trabalho.

O instrumento foi aplicado sob forma de entrevista em profundidade realizada no local de trabalho dos executivos, tendo duração, em média, de 50 minutos. As entrevistas foram gravadas entre agosto e setembro/2001 e, posteriormente, transcritas pela pesquisadora. Cabe ressaltar que dos 14 executivos entrevistados, com apenas uma exceção, todos trabalham na empresa, em média, há 12 anos, ou seja, desde o tempo em que a mesma pertencia ao grupo Iochpe Maxion, o que acabou trazendo uma grande contribuição na coleta dos dados.

O número de entrevistados foi delimitado em função da repetitibilidade das respostas referentes as dimensões utilizadas para que se possa inferir uma análise mais substancial acerca dos objetos de estudo: estrutura e estratégia.

Cabe salientar que, antes de entrar nas entrevistas com gerentes e diretores utilizando um roteiro pré-estabelecido, procurou-se fazer um apanhado geral do comportamento da estratégia e da estrutura através de entrevistas em profundidade com o gerente de Recursos Humanos e com o diretor Administrativo-financeiro, pois são as pessoas responsáveis pelo armazenamento de dados estruturais e estratégicos da empresa. Também disponibilizaram acesso a dados documentais (organogramas de 1996 até o momento – anexo 2, evolução da produtividade – Tabela 5, número de funcionários – anexo 3, planejamento estratégico, etc...) que contribuíram para verificar como são desenvolvidos, formalmente, os arranjos estruturais e estratégicos na organização. Dado a natureza dos dados, o uso de pesquisa documental como uma das técnicas de coleta de dados é sugerida por ROESCH (1999), entre outros.

Este apanhado geral ajudou na condução do trabalho pois oportunizou que a pesquisadora dispusesse de dados importantes que deveriam ser resgatados durante a condução das entrevistas gerando um maior aproveitamento das mesmas. Inclusive para analisar/questionar junto aos entrevistados o comportamento das variáveis exploradas em

períodos de mudança que a empresa passou.

Quanto ao instrumento de pesquisa foi desenhado objetivando entrar diretamente nas variáveis exploradas, justamente para ganhar tempo junto aos entrevistados, que por se tratarem de gerentes e diretores, são pessoas que dispõem de pouco tempo. Contudo procurou-se explorar cada variável ao máximo através de caracterização e exemplificação de cada pergunta por parte do entrevistado a fim de criar um cenário histórico da evolução das dimensões estruturais e estratégicas da AGCO. O instrumento de pesquisa, por se tratar de um roteiro de entrevista, extrapola as questões perguntadas o que enriquece o trabalho. Ele foi construído para cercar claramente as variáveis deste estudo, para tanto o mesmo foi validado com um pré-teste realizado através de duas entrevistas que permitiram os ajustes necessários. Cabe ressaltar que as entrevistas foram feitas pela própria pesquisadora o que possibilitou dirimir eventuais dúvidas no entendimento de alguma questão por parte do entrevistado possibilitando um adequado aproveitamento dos dados para o estudo em questão.

3.4 Análise dos Dados

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo sempre visando a ligação com os aportes teóricos utilizados para realização deste trabalho. Segundo BARDIN (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que, analisada de forma adequada, possibilita entender, através da leitura e interpretação dos conteúdos de toda classe de documentos, os fatos ocorridos e relatados dentro de um determinado contexto. Cabe ressaltar que para que se possa entender os significados dos conteúdos, sejam eles de qualquer natureza (comunicação verbal, não-verbal, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, gravações, fotografias, entre outros), é necessário levar em consideração o contexto.

O método de análise de conteúdo, segundo BARDIN (1977), inclui as seguintes fases, que foram utilizadas neste trabalho: **preparação das informações** (reunir o material necessário para a análise); **classificação do material em categorias** (agrupar os dados, classificando-os por semelhança ou analogia); **descrição** (relatar os resultados da pesquisa) e **interpretação** (inferir a partir do dados relatados na pesquisa).

Para atingir os objetivos desta pesquisa procurou-se analisar as variáveis dentro de um contexto histórico e, posteriormente, tentar caracterizá-las utilizando as tipologias de Mintzberg e Quinn (estrutura) e Miles e Snow (estratégia). Na seqüência, também buscou-se relacionar a evolução das duas dimensões: estrutura e estratégia.

3.5 Etapas da Análise

Primeiramente, analisou-se cada uma das variáveis dentro de suas respectivas dimensões, ou seja, estrutural ou estratégica, posteriormente teceu-se uma caracterização de cada uma das dimensões através das variáveis, segundo os modelos de MINTZBERG e QUINN (2001) - salientado no Quadro 2, MILES e SNOW (1978) – resumido no Quadro 3 e CONANT *et al.* (1990) - apresentado no Quadro 4. Na seqüência, procurou-se verificar se as características da estrutura se compatibilizavam com as da estratégia e vice-versa. Cabe salientar que toda esta análise se deu em um contexto de mudança, ao qual destacam-se três marcos:

- 1996-1997: após a aquisição da empresa, em 1996, a AGCO procurou manter o diretor-presidente, Dan Iochpe, a fim de haver uma transição tranqüila e que também pudesse fornecer aos novos donos todas as informações necessárias do ambiente que a empresa estava inserida, assim como a cultura da mesma. Nesta fase houve o primeiro planejamento estratégico visando um alinhamento com os interesses do grupo AGCO e conseqüentemente com o novo foco: rentabilidade, antes mesmo de liderança no mercado. O grupo AGCO possui, em termos de estruturação, vice-diretores mundiais (manufatura, engenharia, comercial e financeiro) que são responsáveis por alinhar todas as unidades do grupo em termos de estratégicos, ou seja, definem o rumo de cada uma dentro do seu âmbito, conforme os interesses do grupo como um todo. Dentro deste contexto há trocas de tecnologias entre as diversas empresas do grupo assim como a possibilidade de entrar em novos mercados. Na verdade a visão, em termos de negócio, é global, ou seja o pensamento está no grupo como um todo e não em partes segmentadas. Entretanto procuram prospectar e investir intensamente também no mercado local. Neste período, houve uma reestruturação e uma fusão de áreas, enxugando as diretorias de 7 para 6, conforme pode-se observar no anexo 2. Tais diretores mantinham uma significativa

interação entre as áreas, embora tivessem que atingir, prioritariamente, os resultados e as diretrizes da vice-presidência global de sua respectiva área. Contudo o papel do Diretor-Presidente, Dan Iochpe, ajudava na questão da interação entre os departamentos.

- 1998 – 1999: Neste período ocorre a saída do Diretor- Presidente e há uma redução no número de diretorias de 6 para 4 (vide anexo 2). Neste momento os diretores, respectivamente, reportavam-se diretamente aos vice-presidentes, como anteriormente, contudo não havia uma pessoa que fosse o interlocutor ou a figura que integrasse os diversos interesses de cada área. As áreas começaram a distanciarem-se e criou-se, segundo alguns entrevistados “largas paredes” entre as áreas, ou seja, feudos. Cada um objetivava somente os interesse de sua área, foi um momento muito difícil para o desenvolvimento das tarefas e conseqüentemente alcance dos objetivo, visto que a empresa parecia fragmentada.

- 2000-2001: Em uma reunião com os vice-presidentes mundiais do grupo AGCO e os diretores da unidade de Canoas ficou clara a necessidade de uma pessoa para integrar o grupo, até mesmo para que a empresa pudesse atingir seus objetivos mais facilmente. Desta forma, a partir de abril/ 2000, a AGCO do Brasil passou a contar, novamente, com a figura de um Diretor-Presidente de origem inglesa: Steve Wood. Notou-se que as áreas voltaram a se integrar, na verdade também era uma necessidade quase que latente dentro da empresa, durante as entrevistas isto ficou muito evidente. Atualmente a empresa está empenhada em um projeto de integração de processos envolvendo todas as áreas: ERP (*Enterprise Resource Planning*). Cabe salientar que o grupo AGCO procura atuar mundialmente sob a forma de “torre”, ou seja, os diretores de cada unidade devem reportar-se diretamente ao respectivo vice-presidente de sua área. Entretanto, a tão bem sucedida experiência no Brasil fez com que outras unidades também adotassem a figura de um diretor-presidente, como é o caso da unidade da Dinamarca.

4 A ESTRUTURA E A ESTRATÉGIA DA AGCO DO BRASIL

Nesta parte do trabalho apresenta-se, primeiramente, em linhas gerais, a evolução da estrutura e da estratégia da AGCO do Brasil. Posteriormente, discorre-se sobre a análise, propriamente dita, destas duas dimensões através de suas respectivas variáveis. Na seqüência faz-se apreciações acerca da relação entre estrutura e estratégia na AGCO do Brasil.

4.1 Evolução da Estrutura e da Estratégia da AGCO do Brasil

A AGCO Corporation é uma empresa com 11 anos de fundação, que se deu através da fusão de acionistas voltados para *agribusiness* e com um forte foco em lucro, o que acaba gerando um extremo cuidado com os custos de cada unidade. Geralmente, ela adquire empresas mantendo a marca que as mesmas atuam no mercado, por isto é detentora de diversas marcas, conforme já apresentado no histórico da organização, de certa forma é uma diversificação de marcas do mesmo produto o que possibilita a atuação em diversos segmentos de mercado no mundo todo. Procuram manter as características das empresas que adquirem, por exemplo, a Fendt é líder de mercado na Alemanha com os tratores que são considerados mundialmente os mais avançados em tecnologia.

Sua estrutura hierárquica é composta por um presidente e conselheiros que ficam sediados em Atlanta/USA. Contudo possui vice-presidentes (manufatura e compras, comercial, administrativo-financeiro e de engenharia), sediados em diversas unidades mundiais (Inglaterra, Estados Unidos, França), que são responsáveis por repassar as diretrizes e controlar o desempenho de todas as empresas que compõem o grupo, ou seja, o diretor de

manufatura de uma empresa do grupo deve se reportar diretamente ao vice-presidente de manufatura do grupo.

Entretanto, após a transição feita por Dan Iochpe que ocupou o cargo de diretor-presidente até final de 1997, na AGCO do Brasil este padrão de estrutura corporativa (em forma de torres) não funcionou, pois os departamentos começaram a se integrar cada vez menos e com isto criou-se o espaço para o desenvolvimento de feudos o que estava desintegrando a empresa em certo aspecto, além disto gerava menos flexibilidade para tomada de decisão o que acarretou uma certa letargia em certos procedimentos dentro da empresa: projetos, investimentos. Diante disto, a corporação enviou um diretor geral para a unidade do Brasil, o inglês Steve Wood, que tem a missão de ficar dois anos e criar seu sucessor, provavelmente um dos atuais diretores da empresa.

A AGCO Corporation achou que esta seria a solução, pois além do aspecto cultural, ou seja, da necessidade de um “chefe-mor” para agregar os esforços e decisões; também há todo um contexto político-econômico, de certa maneira instável para os padrões europeus e americanos, que fazia com que as decisões não pudessem ser tão demoradas como até então eram caracterizadas. Contudo, os diretores também continuam se reportando ao respectivo vice-presidente da área onde atuam, até mesmo para que o Grupo AGCO mantenha as mesmas diretrizes para todas suas unidades, entretanto agora conseguem tomar decisões mais rapidamente e com uma visão mais integrada através da figura de um diretor-presidente que faz o papel de integrador, sem perder o foco do grupo como um todo.

Esta experiência positiva na planta brasileira está inspirando a Corporação a implantá-la em outras unidades como, por exemplo, na Dinamarca.

O grupo também possui a característica de repassar/intercambiar tecnologias, podendo ser comparado a um tipo de *benchmarking*, entre suas unidades mundiais. Isto ocorre através de acerto entre as mesmas conforme os interesses corporativos. A AGCO também incentiva a operação *intercompany*, que é uma transação comercial entre empresas do grupo, ou seja, a compra de produtos ou peças de outra empresa do grupo quando estes são oferecidos mais baratos do que produzir na própria unidade. Por exemplo, a AGCO do Brasil recentemente importou um determinado modelo de trator francês, por este ser mais barato do que produzir em Canoas.

Quando o grupo AGCO adquiriu a planta brasileira, a filosofia desta unidade (formada

pelas plantas de Canoas – produz peças, tratores agrícola e industrial, e Santa Rosa – produz colheitadeira e peças) era voltada para a satisfação do cliente em primeiro lugar (visão do grupo Iochpe-Maxion). Já na gestão AGCO foi observada uma forte orientação para o lucro, o que gerou um intenso trabalho em cima de custos. Inclusive com remuneração variável em função dos custos (diminuição) que cada cargo acarreta no produto final. Também estão estudando um projeto que visa incentivar os compradores a conseguir a matéria-prima mais barata para que possam repassar ao produto final, pois, dada toda competitividade, qualquer ganho em custos influencia bastante em termos de colocação e aceitação do produto no mercado.

Quanto a aquisição de matéria-prima associada a custos, procuraram desenvolver poucos fornecedores, porém empresas que possam atender com um preço compatível com a qualidade necessária, criando uma parceria. Dentro deste aspecto, cabe ressaltar, que desde a gestão AGCO do Brasil (a partir de 1996), conforme relatado pelos entrevistados da área de compras, a empresa não cancelou pedidos ou fechou a portaria de recebimento de matéria-prima, fato ocorrido com frequência anteriormente. Isto demonstra que a empresa procura estar alinhada com seu discurso de parceria junto aos fornecedores e não apenas em momentos pródigos.

“(...) nós não tínhamos um planejamento bem feito, tu vivias incrementando pedidos e tirando pedidos de fornecedores "Ah, eu quero 100, agora quero 200, quero 500", eu era comprador na época quando entrou a AGCO e eu brincava com todo mundo, sempre tinha umas sacadas, umas piadinhas, eu dizia: "Eu duvido, não vai passar seis meses e essa AGCO já vai estar fechando portarias, já vai estar trancando fornecedor, vai passar seis meses eles não vão agüentar isso aí". Só que dois fatores, primeiro, isso jamais aconteceu (cortar pedido e fechar portaria, dizer que não quer mais peça de fornecedor) e o segundo fato é que quem faz isso somos nós mesmos, não é uma entidade que é a Iochpe que é a AGCO que vai dizer, que vai cortar ou vai botar pedido, por que nós mesmos somos responsáveis pelo planejamento.”

(Entrevista 7)

Notou-se na gestão do grupo americano, conforme relatado pelos entrevistados, um

planejamento mais rigoroso/criterioso o que, de certa forma, ofereceu mais estabilidade para a empresa. Aliou-se a isto a flexibilidade em conseguir mercado, pois trata-se de um grupo global que incentiva a colocação dos produtos de cada empresa (unidade) em qualquer mercado, mesmo competindo com outra do grupo. Isto deve-se ao fato de que o que é fortemente considerado é a capacidade de reduzir custos e colocar no mercado um produto mais competitivo em termos de preço, mantendo ou melhorando os padrões de qualidade do mesmo. Outro fator importante para a empresa foi a aquisição de tecnologia através da parceria com outras unidades do grupo, dado a competitividade que a mesma enfrenta no mercado nacional tendo como um dos principais concorrentes a John Deere. Com certeza estes fatores influenciam na estrutura.

O grupo AGCO também dispõe de parceiros na questão de financiamento de seus produtos, no Brasil é o Banco Holandês Rabobank, que procura captar recursos do FINAME para subsidiar o cliente, isto junto aos produtores é um grande diferencial, pois eles dependem, na maioria das vezes, de empréstimos para a compra de novos maquinários.

A AGCO do Brasil está inserida dentro da divisão América do Sul. Tal divisão é composta pelas plantas brasileiras de Canoas e Santa Rosa, pela unidade comercial da Argentina e exportações feitas para alguns países latinos (Bolívia, Caribe). Contudo a maioria das operações são centralizadas pela unidade de Canoas, exceto a parte comercial e financeira da Argentina.

Cabe ressaltar que a unidade de Santa Rosa é um braço fabril que produz colheitadeiras, possui um gerente de manufatura, que na verdade é um gerente geral e um grupo administrativo. Tal estrutura ainda sofre com a sazonalidade, contudo no período de outubro a março produzem colheitadeiras e no restante do ano produzem, para compensar e manter pelo menos os custos fixos de tal estrutura, peças para a linha de tratores. Esta maneira de driblar tal sazonalidade adveio pelo fato da fábrica de colheitadeiras demandar mais verticalização na sua produção, visto tratar-se de um produto que possui mais estamparia e confecção das peças do que um trator, por exemplo.

Quanto a questão de concentrar toda produção de máquinas agrícolas em Canoas, atualmente é descartada pois além de não haver espaço físico para tal, ainda há a questão dos fornecedores que estão geograficamente distribuídos próximo a região de Santa Rosa (baixando o custo de obtenção de matéria-prima) visto ser este um lugar típico na produção de

máquinas agrícolas, pois além das colheitadeiras Massey Ferguson também são produzidas as da John Deere.

Quanto ao planejamento, segundo o diretor Financeiro, a AGCO do Brasil continua com foco no cliente, porém visando manter a rentabilidade da empresa e não, necessariamente, a liderança de mercado. Sendo assim a preocupação com custos é marcante visto que gera lucratividade para a organização. Além disto, traz forte impacto na aceitação do produto no mercado pois o cliente, segundo relatado por alguns entrevistados, atualmente, analisa em uma aquisição de tal monta (máquina agrícola), a questão custo/benefício, e a concorrência também trabalha bastante focada em diminuir ou não aumentar o preço dos produtos para manter ou melhorar as margens.

“Hoje tem a busca de margem, que é a penetração maior no mercado, um produto mais adequado ao mercado, ou seja custo/benefício, buscando que a margem se mantenha ou aumente, busca por manter o resultado. Essa é a principal e muito forte a redução de custo. Por que a gente coloca a redução de custo muito forte? se tu pegar hoje a indústria de máquinas agrícolas, tem 3 grandes fabricantes mundiais, tem uma série de máquinas. Todas estão buscando a redução de custo e operações”.

(Entrevista 4)

A AGCO do Brasil possui 34% de participação no mercado brasileiro de tratores, e 22 a 23% em colheitadeiras. Internamente, a configuração de seu faturamento, em termos de participação de seus produtos, está composta da seguinte maneira:

Tabela 1 - Participação dos produtos sobre o faturamento da AGCO do Brasil

Produto	% de Participação
Trator Agrícola	66,10
Colheitadeira	24,2
Trator Industrial	4,37
Peças	5,33

Fonte: AGCO do Brasil, Novembro/2001.

Através da análise de documentos e de entrevistas, nota-se que o planejamento é composto das seguintes partes:

- planejamento estratégico, com amplitude de 5 anos, para empresa como um todo. Ele parte da visão dos diretores, que através da análise do contexto ambiental interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) procuram delinear cenários e tendências futuras para o negócio, além de colocar desafios para a empresa alcançar dentro dos cenários analisados. Posteriormente é feita uma reunião com a vice-presidência do grupo AGCO e alinhado o planejamento da empresa dentro da estratégia do grupo como um todo, resguardando o contexto que a empresa está inserida. Cabe destacar que, segundo o processo de formação da estratégia relatado por MINTZBERG *at al.* (2000), este fato caracteriza a empresa dentro de uma linha mais prescritiva encontrada nas Escolas do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento;
- plano de ações, por departamento, que visa atender/realizar o plano estratégico, é mais concentrado na penetração de mercado e no desenvolvimento de produtos. Ele é construído a partir de discussões entre a diretoria e as gerências;
- planejamento operacional, que na verdade é o controle financeiro da empresa. É reavaliado anualmente e monitorado, por todos diretores através de uma reunião trimestral. Ele é feito a partir de *inputs* do ambiente (fatos) e procura responder de forma a estar sempre alinhado com o plano estratégico (diretrizes gerais) - em última análise é o

planejamento financeiro da empresa.

Outro aspecto importante a salientar, é que a empresa investe em desenvolvimento de novos produtos, contudo encontra-se mais voltada para a melhoria das linhas já existentes e adaptação de produtos desenvolvidos em outras unidades e trazidas para atender a necessidade do mercado nacional, realizando o que a empresa denomina de “tropicalização”. Contudo, empenham grande esforço no monitoramento da necessidade dos clientes, inclusive envolvendo todas as áreas da empresa, através da atuação de grupos multifuncionais. Um exemplo disto são as clínicas, que na verdade trata-se de um grupo de pessoas da empresa (engenharia, produção e comercial) que vão a campo discutir com os agricultores e fazendeiros sobre o desempenho dos produtos, principalmente os que serão lançados.

Convém destacar, que a empresa saiu de uma visão de planejamento mais local (grupo Iochpe) para uma visão mais global. Por exemplo, o mercado para a empresa AGCO do Brasil é o mundo, claro que o Brasil e a América do Sul são o seu principal foco, contudo conseguem penetrar em outros, desde que tenham preço e qualidade que o mercado exige. Além disto as operações *intercompany* facilitam a exportação e conquista de outros mercados. A tecnologia também é “parceirizada” entre as diversas unidades do grupo, sendo assim outro fator facilitador para conquista de mercado, algo sempre almejado dentro do planejamento estratégico.

No geral os entrevistados definiram que o planejamento agora é mais consistente, pois há objetivos claramente definidos e seguidos pelos departamentos, que conseguem nortear suas ações. Na gestão do grupo Iochpe Maxion, segundo apontado por alguns entrevistados, as ações suplantavam o planejamento estratégico, pois este não conseguia delinear cenários mais realísticos do ambiente (mercado, concorrência, etc..) visto que não tinham uma visão mundial que o grupo AGCO proporciona, através de unidades espalhadas no mundo e conseqüentemente com um potencial maior de mercado e tecnologia, que são elementos fundamentais em *agribusiness*.

“Primeiro, que envolva planejamento nós ficamos muito mais criteriosos muito mais no planejamento, porque a própria cultura americana, pelo que eu leio, prega muito a parte de planejamento, nós ficamos mais coerentes, no sentido de fazer um planejamento coerente, não sonhar. Porque

antigamente nós sonhávamos, ou a empresa dava prejuízo ou a empresa dava um lucro fantástico, nessas condições, inclusive em extremos, fechando portaria, parando de comprar de peças porque tinha muito estoque, daqui a pouco tu liberavas a portaria. Saía com um acordo de 214 e daqui a pouco não são 200, são 800 e daqui a uma semana são 300. Não tinha planejamento, não existia coerência. Hoje a gente está mais adequado a planejar melhor porque existe coerência no planejamento. Isso em todas as áreas”.

(Entrevista 7)

4.2 Variáveis da Dimensão Estrutural

Conforme apresentado na metodologia, o instrumento de pesquisa é composto por questões acerca das variáveis das dimensões estrutural e da estratégia. Cabe lembrar que as variáveis da dimensão estrutural deste trabalho são: mecanismo de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos, detalhadas no Quadro 2.

No instrumento de pesquisa, que na verdade trata-se de um roteiro de entrevista (anexo 1), aplicado para 14 executivos (diretores e gerentes), observa-se que para cada questão da dimensão estrutural (questões 1 a 8) há sete caracterizações que foram exploradas pela pesquisadora durante a entrevista, que correspondem as configurações organizacionais de MINTZBERG e QUINN (2001): empreendedora, maquinal, profissional, divisionada, inovadora, missionária e política. Cabe ressaltar que ao responder as questões os entrevistados foram instigados a justificar, exemplificar e contextualizar sua resposta, contudo em algumas situações a pesquisadora deparou-se com respostas inócuas ou com pouca esclarecimento para a pesquisa, porém procurou colocar questões intermediárias que estimulassem o entrevistado a contribuir a agregar informações na sua resposta.

Referente a variável **mecanismo de coordenação**, que corresponde a forma como as tarefas são sincronizadas/harmonizadas dentro da empresa para se atingir os objetivos planejados, explorada na pergunta: *Através de qual mecanismo a AGCO busca obter a coordenação das tarefas*. Observa-se que a maioria, ou seja, onze entrevistados colocaram que no primeiro momento (1996-1999), a AGCO do Brasil encontra-se mais voltada para a

coordenação através da padronização dos processos, visto que fazia-se necessário a redução nos custos e o ajuste dos indicadores da empresa (produtividade, retrabalho, nível de sucata, nível de devolução ao fornecedor, *turnover*, lucratividade, entre outros) para padrões mundiais visando o mercado global. Nas Tabelas 2 e 3, complementadas pelos gráficos do anexo 4, apresentam-se, respectivamente, dois exemplos de evolução de indicadores: **nível de sucata** (*scrap*) – medido através do custo da sucata sobre o custo da produção, e **nível de devolução ao fornecedor**, medido através de peças por milhão. Apesar de não se conseguir os indicadores mundiais e nacionais de todo período, apenas do ano 2000, pode-se notar que a empresa, em termos de média nacional, apresenta bons índices. Contudo, a média mundial está aquém do desempenho, entretanto mostra um melhoramento ano a ano.

Tabela 2 – Evolução dos indicadores do nível de sucata (*scrap*)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Acumulado do ano (custo da sucata sobre custo da produção)	0,28%	0,12%	0,09%	0,09%	0,08%	0,07%
Média Mundial					0,017%	
Média Nacional					0,18%	

Fonte: AGCO do Brasil, Dezembro/2001

Tabela 3 – Evolução dos indicadores do nível de devolução ao fornecedor

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Acumulado do ano (peças por milhão)	5.424	5.234	4.769	3.668	3.523	2.760
Média Mundial					200	
Média Nacional					12.329	

Fonte: AGCO do Brasil, Dezembro/2001

Posteriormente, principalmente nos últimos dois anos, relataram que a empresa também mostrou-se preocupada com os resultados, ou seja, diminuição dos custos e alcance

de metas. Isto, inclusive, pode ser observado em seu planejamento estratégico, conforme apresentado anteriormente, principalmente no que tange ao planejamento operacional. Dentre estes onze entrevistados, sete entendem que esta conjuntura desdobra-se desta maneira em função de que seria lógico, em um primeiro momento, adequar os processos para ganhar resultados imediatos e organizar a empresa aos novos padrões, e só então buscar a padronização dos resultados como forma de coordenação, alinhando-se com a filosofia da empresa.

Quanto as outras três respostas os entrevistados expuseram que a coordenação das tarefas se dá através da supervisão direta, ou seja, um pessoa coordena as tarefas de um grupo.

Desta maneira, nota-se que, referente a variável em questão, a empresa (em termos gerais) no período 1996-1999 apresenta a configuração maquinal, caracterizada por coordenação baseada na padronização dos processos e a partir de 1999 evidencia-se mais a padronização do resultados, característica de empresas do tipo divisional, segundo apresenta MINTZBERG e QUINN (2001).

Cabe ressaltar que, algumas áreas, devido suas peculiaridades, necessitam desenvolver um determinado tipo de coordenação, por exemplo, na manufatura fica evidente a necessidade de coordenar as tarefas através da padronização dos processos, já o setor de compras está mais voltado para a padronização dos resultados, visto que nesta área há uma forte cobrança para a redução dos custos e alcance de metas, através de negociações com os fornecedores, conforme relatos expostos abaixo:

“Se tu fores olhar a produção especificamente, ela é muito mais por tarefa, então é todo um processo, a tarefa é muito mais voltada para um processo. Como a nossa produção é organizada por células de manufatura, nós trabalhamos com pequenos lotes de produção diária, com lotes de 40, 50, 60 peças, e realmente só produção de tratores por dia. Então na produção todas as peças têm que seguir o processo adequado, então todas as atividades relacionadas com a produção seguem praticamente uma, todas as tarefas seguem mais ou menos o processo”.

(Entrevista 13)

“Eu acho que na área de compras, tu pensas duas coisas. Tu tens de novo uma atividade que é para o resultado que é a redução de custos, em

redução de custos tu tens um objetivo de colocar-te no teu, no teu plano um certo valor que o máximo, que tu pode por exemplo conceder o aumento de preço para o fornecedor e tu tens objetivos e resultados que tu tens que alcançar de redução de custos, não só para melhorar a margem do produto mas também para poder eliminar o aumento de custos, inflação, variação de câmbio e tudo mais, então isso é bem focado no resultado”.

(Entrevista 11)

No que tange a variável **grau de formalização**, que indica o volume de normas e procedimentos, obtida através da questão: *Como você caracterizaria o volume de procedimentos e normas dentro da empresa (alto, médio, baixo), explique.* Todos entrevistados declararam que no período 1996-1997 era muito alto, alguns alegavam que este fato se deu em função da empresa ter obtido a certificação ISO 9000 (*International Standardization Organization*) em 1995, ainda quando pertencia ao grupo Iochpe. Nos anos seguintes (1997 em diante) o número de procedimentos, apesar de reduzido, ainda mantinha-se alto, visto que a empresa que adquiriu, AGCO, estava buscando implantar seus padrões de gestão.

Contudo os entrevistados relataram, na mesma unanimidade, conforme alguns discursos apresentados abaixo, que a tendência é diminuir, visto que nas últimas revisões da certificação já buscaram adequar a verdadeira necessidade da empresa, eliminando tarefas que não eram realmente úteis ou repetidas dentro dos processos. Além disto estão com um projeto de integração de processos que utilizará o software ERP (*Enterprise Resource Planning*). Tal projeto possui o nome de SAIBIS (*South American Integrated Business Information System*), que na verdade abrange, além das plantas de Canoas e Santa Rosa (Brasil), a unidade comercial da Argentina. O principal objetivo do SAIBIS é integrar as diversas partes da empresa, no caso divisão América do Sul, buscando sistematizar os processos e informações e com isto detectar tarefas duplicadas que podem ser eliminadas tornando assim a empresa mais ágil na tomada de decisão.

“Na minha opinião era muito alto. Acontece que a ISO 9000 leva a uma burocracia excessiva, na minha opinião. Agora, depois de muitas revisões das normas, estamos com um número menor, mesmo assim permanece alto,

na minha opinião”.

(Entrevista 3)

“Eu acho que o número de procedimentos é alto e tem suas falhas, o que a gente está procurando através do projeto SAIBIS é olhar processos, é tu reduzir, não reduzir o número de procedimentos, mas os sistemas vão ter os processos sistematizados. Então vai te obrigar até a racionalizar”.

(Entrevista 8)

Nota-se que nesta variável a empresa apresenta também características de uma organização divisionada, pois possui um alto grau de formalização dentro das unidades (Canoas e Santa Rosa). Soma-se a isto o fato de ser uma organização voltada muito para a questão fabril, mais especificamente a produção de tratores, o que explica, de certa forma, uma forte característica maquinal – explicitada pela necessidade de grande número de procedimentos, principalmente no setor de manufatura, engenharia e compras.

Na variável **grau de especialização dos funcionários**, ou seja, a forma como o trabalho é organizado dentro da empresa, explorado na questão: *Como se dá a divisão/organização do trabalho dentro da empresa*. Novamente, os entrevistados são unânimes, em afirmar que cada área, devido suas peculiaridades, requer um tipo de funcionário dependendo de suas atividades. Na manufatura, por exemplo, os funcionários precisam ter um perfil mais voltado para a especialização, cabe ressaltar que mesmo tendo uma visão mais focada na produção eles desempenham diversas tarefas dentro da área de manufatura, ou seja, são multifuncionais. A estruturação deste setor conta, além do gerente, supervisores e técnicos, com quatro níveis de operários multifuncionais. Na engenharia também observa-se a necessidade de funcionários com certa especialização: hidráulica, eixo traseiro, etc.

Contudo a organização, segundo os entrevistados, também possui profissionais com uma visão mais generalista em cargos de gestão, principalmente na área comercial, que aparece como elo entre a empresa e o mercado. Cabe ressaltar que a AGCO do Brasil trabalha com equipes multifuncionais interdepartamentais, ou seja, reúne especialistas de diversas

áreas da empresa para trabalhar na resolução de um problema ou implantação de um projeto. Um exemplo, já citado neste trabalho, são as clínicas, que atuam através de uma equipe formada por pessoas de diversas áreas da empresa: comercial, manufatura, engenharia, vendas e financeiro procurando melhorar o produto que será lançado ou que está com problemas. Isto ocorre quando tais profissionais colocam um determinado produto para funcionar em determinados pontos (clientes), após reúnem-se com os mesmos para discutir sobre o desempenho e eventuais problemas que o produto apresentou. Outro exemplo de trabalho em equipes multidepartamentais de especialistas é o projeto SAIBIS, citado anteriormente.

Dentro deste contexto, a pesquisa de LAWRENCE e LORSCH (1970) acerca das características que as empresas desenvolvem para enfrentar o ambiente em que está inserida (diferenciação e integração), pode-se inferir, dentro do que foi apresentado, que a AGCO do Brasil demonstra um certo grau de diferenciação organizacional (diferenças cognitivas e emocionais entre os funcionários das diversas áreas). Assim como uma certa integração, colaboração existente entre os diversos departamentos, exemplificada através das clínicas e do projeto SAIBIS.

“Na realidade teríamos que dividir, se tu pegar a estrutura em termos de fábrica estamos trabalhando cada vez mais no sistema multifuncional. Tem todo um processo para que o funcionário entre que se torne multifuncional. Em algumas áreas hoje está focando mais ter um especialista... como por exemplo na engenharia, em compras e em algumas funções na manufatura. Em outras, como no comercial há necessidade de uma visão um pouco mais geral, inclusive é o departamento em que congrega mais funcionários que vieram de outros setores”.

(Entrevista 2)

“Então quem conduz as clínicas é o pessoal da área de marketing e o pessoal da engenharia do produto e com a participação até de pessoas da própria área de produção, onde o produto vai ser montado. Então essa necessidade de ter times multi funcionais ela é cada vez maior, mas isso nunca vai eliminar o especialista, quer dizer, o engenheiro que tem responsabilidades de projetar uma caixa de câmbio ele tem de conhecer profundamente toda a tecnologia usada nas caixas de câmbio, se não ele não vai ter adquirido conhecimento ao longo dos anos. Então esse

conhecimento que ele adquiriu em acertos e erros ou de aplicações de produtos diferentes e tal é que dá a certeza para ele de poder desenvolver um produto cada vez melhor, então esse especialista, por exemplo numa transmissão, ele existe e vai continuar existindo. Então eles têm que coexistir as duas coisas simultaneamente”.

(Entrevista 10)

Desta forma, nota-se que a variável grau de especialização dos funcionários também enquadra-se na configuração divisional, por apresentar, dentro da composição de seu quadro funcional, indivíduos especialistas e generalistas. Contudo aparecem aspectos do tipo inovadora no que se refere a questão de especialistas que trabalham em equipes multifuncionais apresentadas por MINTZBERG e QUINN (2001).

Acerca do **grau de centralização**, que representa a concentração da tomada de decisão em certas pessoas, indagada através das questões: *Os funcionários possuem uma certa autonomia (poder) para a tomada de decisão ou ela é centralizada nas chefias? Pode-se observar este comportamento para todos os níveis hierárquicos.* Dez entrevistados apresentaram que no período 1996-1997, antes da reestruturação, as decisões eram mais centralizadas nas chefias, até mesmo pela quantidade maior de gestores que havia comparado com o estado atual. Entre 1998-2001, com a integração de diversas áreas em quatro diretorias e a diminuição do número de funcionários, conforme apresentado nos anexos 2 e 3 desta pesquisa, houve a necessidade de uma maior delegação de tarefas e responsabilidades. Soma-se a isto a filosofia do grupo AGCO que corrobora para a iniciativa e maior participação dos indivíduos junto às atividades que estão desempenhando e também procuram incentivar a aproximação entre as chefias e subordinados e a comunicação de informações de maneira mais clara e homogênea difundidas para todos os níveis da empresa, segundo exposto por alguns entrevistados.

É interessante salientar que, conforme apresentado anteriormente, procuram trabalhar em equipes multidepartamentais para desenvolvimento de projetos, contudo cada equipe possui um líder, o *champion*, que é um funcionário escolhido pela diretoria por ter competência e bom relacionamento com todas as áreas envolvidas para implantar um

determinado projeto. Apesar de cada projeto possuir um *champion*, os demais funcionários envolvidos tem um espaço de ação bem razoável pois dispõem de verbas para tomarem decisões de aplicação, participam opinando e tomando decisões nas áreas que são de sua esfera. Cabe destacar que há decisões que, obviamente, permanecem centradas nas chefias competentes.

“Eu te diria o seguinte, nós estamos também com uma tendência forte que as pessoas tomem as suas decisões dos mais diferentes níveis. Também digamos é um processo de mudança, então as pessoas estão evoluindo, se sentem mais seguras e o lema do fundo do fundo é "É melhor pedir perdão do que permissão", aí você começa a liberar as pessoas a serem responsáveis pelas decisões que elas tomam. Claro que tem os indicadores estratégicos e eles continuam divulgados, mas eles continuam tendo uma centralização. Tem coisas de grande porte que claro todos os escalões devem participar. Eu acho que também dentro da cultura nossa, pelo menos os que vêm de fora nos vêm ainda muito formais dentro do organograma. Olhando como um todo”.

(Entrevista 11)

Entretanto há alguns gestores que acham que os funcionários, em geral, deveriam ter mais iniciativa e que talvez este fato deva-se por terem passado um período razoável sem este poder de decisão que agora faz-se necessário devido a estrutura que a empresa possui.

Desta forma constata-se que a variável centralização está mais voltada para uma descentralização vertical limitada, o que caracterizaria a configuração divisional apresentada por MINTZBERG e QUINN (2001).

No aspecto que tange ao **foco da estrutura**, caracterizado como a parte que a empresa mais prima para se desenvolver, obtido através da questão: *Dentro da estrutura organizacional, qual parte é considerada o foco da empresa (parte que ela prioriza e valoriza para se desenvolver)*. Pode-se acompanhar que o nível estratégico (diretoria) aparece como figura forte na elaboração das estratégias para a unidade, entretanto o nível intermediário/tático (gerentes) é o responsável pela implementação de tais estratégias e sobretudo pelo acompanhamento e desenvolvimento das mesmas dentro da empresa. Este

aspecto torna-se claro quando nas entrevistas oito gestores colocaram que a responsabilidade maior pela execução do plano de ações e do planejamento operacional é do âmbito gerencial, a cada trimestre os gerentes devem prestar contas do que foi planejado e do que foi realizado. Desta forma o nível tático aparece como uma das partes mais importantes para o desenvolvimento da AGCO do Brasil.

“Para o ponto de vista corporativo eu acho que eles focam bastante a parte tática, não sei se a minha associação está correta, mas o que quero dizer que eles tem uma forte tendência em desenvolver a parte estratégica, nas áreas de marketing, desenvolvimento de produto, engenharia, novas filosofias de manufatura, são estratégias bem claras para nós. Na parte operacional também, até por uma questão de necessidade porque nos somos aqui na América do Sul uma grande operação de manufatura. ..., nos temos duas boas fábricas, somos responsáveis por um volume bastante grande, tanto na América do Sul como exportação. Então também se dedica a área a nível operacional, no nível de desenvolvimento de pessoas, treinamento o e tudo mais, até por uma questão necessária porque é ainda o nosso grande negócio. Nós somos uma grande unidade manufaturaria”.

(Entrevista 10)

Sendo assim, através da variável foco da estrutura também constata-se características de empresa divisionada, visto que preconizam o nível intermediário para se desenvolver. Cabe ressaltar que isto não significa que os demais níveis e suportes da empresa não sejam importantes, contudo há uma ênfase na parte intermediária pela própria característica da organização que por se tratar de uma unidade de negócio já possui diretrizes da matriz que são repassadas, e o que faz o diferencial de cada unidade é o que realmente é realizado para alcançar os objetivos que foram traçados, MINTZBERG e QUINN (2001).

Na variável **objetivos**, que representa a orientação/rumo que a empresa procura seguir para alcançar os resultados planejados, sendo obtido através da questão: *Os objetivos organizacionais são estabelecidos para alcançar, em geral, um determinado foco, para o qual a empresa está voltada (crescimento, eficiência, inovação, excelência ou poder). Qual seria este foco para o qual os objetivos são estabelecidos.* Aparece claro que os mesmos estão

voltados para a eficiência como maneira de obter o crescimento da empresa, ou seja, há uma busca pelo melhor desempenho/retorno possível diante dos recursos alocados, conforme relatado por doze entrevistados. Isto na verdade está relacionado com o posicionamento/diretrizes da empresa frente ao negócio, explicitado na caracterização da empresa (item 1.1.2. AGCO do Brasil). Um exemplo disto pode ser observado através do forte envolvimento com a questão da qualidade pois, segundo os gestores, é através da incorporação desta em todas as atividades da empresa é que se consegue baixar custos, alcançar produtividade, oferecer um produto que satisfaça o cliente e, principalmente, um retorno para os acionistas. Este aspecto também está relacionado com a ênfase na coordenação das tarefas através dos processo e resultados, ou seja, é uma maneira que a empresa encontra para dar suporte e alcançar os objetivos.

“Para eficiência. Tudo que se faz aqui nesta companhia tá sempre buscando maior produtividade, redução de custo e muito pouco tem-se feito (falando de Brasil) se tu olhar a área de desenvolvimento de produtos, nós não temos grandes desenvolvimentos, geralmente se faz uma adequação de algum produto que a AGCO em algum lugar do mundo já tem. Então na verdade a gente não entra muito na questão tecnológica, faz uma adequação. Eu percebo que todas essas ações que a gente toma ela busca a eficiência, e meio que se confunde com a excelência, pois também a gente tem procurado, relacionar a eficiência com qualidade, aquelas coisas do dia-a-dia, de fazer de uma forma adequada, perfeita”.

(Entrevista 13)

A ênfase na eficiência mostra o face maquinal da empresa e faz reportar as questões da administração científica (FAYOL, 1965), contudo transvestida com um aspecto mais contemporâneo, isto é, a participação das pessoas em grupos multifuncionais, conforme já comentado.

Cabe destacar que o fato citado, unanimemente, como o mais significativo, em termos estruturais, para a empresa durante o período estudado foi a questão da mudança de uma estrutura em forma de torres; com cada diretor respondendo diretamente para o vice-presidente da sua área no grupo, fazendo com que cada área voltasse para dentro dos seus

objetivos e não conseguisse enxergar que fazia parte de um contexto maior; para uma estrutura, que mesmo funcional, consegue interagir com as demais áreas e voltada para o trabalho em grupos multidepartamentais, no caso de projetos. Este fato, gerou um desempenho melhor para a AGCO do Brasil, pois fez com que as partes se enxergassem como peças do todo e que não adiantava fazer a sua parte se as demais estão com problemas. Isto remete a questão da teoria dos sistemas (BERTALANFFY, 1976), ou seja, a importância na relação das partes com o todo. Analisando sob o aspecto da teoria contingencial (LAWRENCE e LORSCH, 1970) pode-se constatar que a AGCO passou de um período com forte influência do aspecto da diferenciação entre os departamentos da empresa para um período de forte diferenciação e integração, agregando inclusive um melhor desempenho para a organização.

“Nós tivemos um período importante que foi em abril do ano passado que houve uma mudança estrutural em nível de diretoria e essa mudança foi muito importante para aperfeiçoar o nosso sistema de administração. Da forma que nós estávamos administrando antes, a AGCO tinha uma filosofia até 99 de administração por função, então tu tinhas várias torres, na verdade dentro da empresa. Tinha o vice-presidente de manufatura, o vice-presidente de compras, vice-presidente de comercial, o vice-presidente de engenharia a nível mundial. E em cada uma das operações na Inglaterra, na França e a nossa aqui no Brasil também tinha um diretor correspondente, diretor de compras, diretor de manufatura, diretor de engenharia, diretor de vendas, e assim por diante. Então a falha desse sistema é que não tem uma integração, ela é muito vertical essa estrutura, cada um desses diretores acaba respondendo para o vice-presidente que fica no exterior e aí falta integração entre os grupos de trabalho, porque ao natural são colocados objetivos diferentes para cada um desses grupos. Então acho que até 99 nós tínhamos essas torres, e essas torres, por serem torres mais ou menos isoladas não tinham vasos comunicantes entre elas, isso dificultava a tomada de decisão, a integração, e uma visão mais local”.

(Entrevista 10)

Cabe ressaltar que o período que a empresa estava estruturada sob forma de torres,

segundo alguns entrevistados, serviu para fazer com que cada área se alinhasse mais com indicadores mundiais de desempenho, por exemplo, produção (produtividade, retrabalho), comercial (satisfação dos clientes, giro do inventário de peças de reposição, nível de atendimento para rede de concessionários), financeiro (lucratividade).

“Eu diria o seguinte. A estrutura como ela foi montada inicialmente deu o foco nas áreas, deu um intercâmbio mundial dos indicadores de cada uma das áreas, então isso valeu”.

(Entrevista 11)

Como pode-se constatar, as variáveis deste bloco, ou seja, da dimensão estrutural, aparecem relacionadas entre si e apresentam coerência pois estão bastante focadas em uma determinada configuração organizacional: divisionada ou diversificada, que é a tipologia característica de empresas que fazem parte de um grupo, como é o caso da AGCO do Brasil. Tal estrutura, segundo MINTZBERG e QUINN (2001), não é completa, ou seja, possui até o nível intermediário. No caso em questão, AGCO do Brasil, nota-se que apesar de existir uma diretoria a mesma é subordinada e fortemente influenciada pelas decisões da presidência do grupo, ou seja, se comporta mais dentro do aspecto intermediário do que do estratégico propriamente dito.

Abaixo é apresentado o Quadro 5 que resume o comportamento das variáveis da dimensão da estrutura exploradas/descritas acima.

Quadro 5: Comportamento das variáveis da dimensão estrutural: baseado na tipologia de MINTZBERG E QUINN, 2001

Variável \ Período	1996-1997	1998-1999	2000-2001
Mecanismo de Coordenação	Padronização dos processos de trabalho (configuração maquinal)	Padronização dos processos de trabalho (configuração maquinal)	Padronização dos resultados (configuração divisional)
Formalização	Alto dentro das unidades, principalmente na	Alto dentro das unidades, principalmente na	Alto dentro das unidades tendendo a diminuir

	manufatura (configuração maquinal/divisional)	manufatura (configuração maquinal/divisional)	(configuração divisional)
Grau de Especialização dos Funcionários	É composta por especialistas e generalistas, também apresentam equipes multidepartamentais de especialistas (configuração divisional com nuances de inovadora)	É composta por especialistas e generalistas, também apresentam equipes multidepartamentais de especialistas (configuração divisional com nuances de inovadora)	É composta por especialistas e generalistas, também apresentam equipes multidepartamentais de especialistas (configuração divisional com nuances de inovadora)
Centralização	Centralização vertical (configuração maquinal)	Descentralização vertical limitada (Configuração divisional)	Descentralização vertical limitada (Configuração divisional)
Foco da Estrutura	Nível intermediário (configuração divisional)	Nível intermediário (configuração divisional)	Nível intermediário (configuração divisional)
Objetivos	Eficiência (configuração maquinal)	Eficiência (configuração maquinal)	Eficiência (configuração maquinal)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Observa-se que no período 1996-1997, fase subsequente a aquisição da empresa pelo grupo AGCO, as variáveis apresentaram um comportamento equilibrado entre a tipologia maquinal e a divisional. Contudo nos períodos posteriores (1998-2001), consolidação da “nova administração”, há uma tendência maior envolvendo a tipologia divisional, ratificada nas variáveis centralização e mecanismo de coordenação, que anteriormente dispunham de outra caracterização.

A configuração divisionada é encontrada em organizações que possuem a estratégia do tipo analítica, conforme apresentado por MILES e SNOW (1978), que caracterizam a estrutura da empresa que adota este tipo de estratégia como sendo uma estrutura híbrida, ou seja, composta por generalistas e especialistas.

Contudo, também nota-se que a AGCO do Brasil apresentou, no período estudado, uma certa caracterização maquinal no que tange a coordenação das tarefas, grau de formalização, centralização e objetivos, conforme explicitado acima. Isto talvez pode ser explicado em função do próprio ramo de atuação da mesma, ou seja, industrial, no qual é característico a alta formalização para obter a padronização das tarefas e uma visão muito voltada para processos, principalmente nas áreas de manufatura e engenharia (MINTZBERG e QUINN, 2001).

4.3 Variáveis da Dimensão da Estratégia

Esta dimensão será explorada, principalmente, sob a ótica da tipologia de MILES e SNOW (1978), a qual caracteriza as empresas como defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas.

Conforme apresentado no instrumento de pesquisa, anexo 1 – questões 9 a 25, as variáveis exploradas neste bloco e analisadas com o aporte dos Quadros 3 e 4 são:

- referente ao problema empreendedor (escolha do domínio de produtos e mercados): domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento;
- referente ao problema de engenharia (escolha de tecnologia para produção e distribuição): objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos;
- referente ao problema administrativo (racionalização de estrutura e processo): coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Cabe destacar que tais variáveis foram exploradas sob a ótica da tipologia acima citada. Desta forma cada questão remete a quatro opções ou caracterizações apresentadas aos entrevistados, correspondentes as quatro estratégias da tipologia de Miles e Snow. Ressalta-se que os gestores foram estimulados a responder através de exemplificações e caracterizações ou fatos para fundamentar a resposta que estavam fornecendo.

4.3.1 Problema Empreendedor

Referente ao problema empreendedor a primeira variável a ser analisada é **domínio de produtos e mercados**, que consiste na forma de criação e fixação de produtos e serviços dentro de um mercado, explorada nas seguintes questões: *Qual a participação de mercado dos produtos da empresa? Os produtos são ofertados para uma área de mercado: ampla,*

restrita ou segmentada. Quantas linhas de produto a empresa oferece? Dentro de cada linha há quantos produtos/modelos. No que tange a participação de mercado observa-se que a AGCO do Brasil comportou-se da seguinte maneira:

Tabela 4: Participação de Mercado dos Produtos da AGCO do Brasil

ANO	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO		
	Trator Agrícola	Trator Industrial	Colheitadeira
1996	39,30	20,70	33,10
1997	34,30	22,90	14,30
1998	32,70	16,10	16,60
1999	31,20	22,10	14,70
2000	32,90	18,90	16,50
2001 – até junho	34,00	17,00	22,60

Fonte: AGCO do Brasil – 31/7/2001

A empresa partiu de uma liderança absoluta de mercado, pois, como já foi relatado, o *market share* era o foco da estratégia do Grupo Iochpe. Já na gestão AGCO observa-se, primeiramente, conforme apresentado na Tabela 4 e no Anexo 5, uma queda justificada pelo ajuste dos preços dos produtos, vinculada ao novo foco: lucratividade. Além disto, os entrevistados alegam que o desempenho no mercado do grupo Iochpe era em função de vendas, que muitas vezes, geravam mais prejuízo do que lucro pois o preço de venda do produto não equilibrava-se com os custos do mesmo.

Posteriormente, com o conhecimento do mercado e os investimentos necessários, em termos de tecnologia, a participação da empresa voltou a crescer e se estabilizou no patamar de 32%-34% em tratores, assegurando a liderança de mercado, e 22% em colheitadeiras.

No que tange a linha de produtos e modelos, a empresa possui três linhas de tratores agrícolas (série 200, 600 e 5000), contendo, respectivamente, 43, 4 e 6 modelos; duas linhas de tratores industriais (retroescavadeira e empilhadeira) com 2 modelos cada; e duas famílias

de colheitadeiras contempladas em 4 modelos. Cabe destacar que cada modelo pode ser desmembrado em diversas versões, conforme a necessidade de adaptação do cliente.

Na linha de tratores agrícolas a série 200 é a mais popular, são produtos com tecnologia de 20 anos, que incorporam melhorias constantes. A série 600 possui mais potência e conforto, e a 5000 contempla os tratores gabinados, mais potentes e com *design* arrojado. É importante ressaltar que a série 5000 foi desenvolvida entre 1998 e 1999.

Já em colheitadeiras há duas famílias: uma com tecnologia tradicional e caracterizada por ser mais popular e outra com alta tecnologia (GPS – *global position system*, computador de bordo) que fornece informações sobre o solo, clima e produtividade para que o agricultor possa tomar decisões e planejar melhor a safra corrente e futura. Esta linha foi desenvolvida no período 1997-1998, contando com investimento de U\$10 milhões, sendo direcionada para grandes frotistas. Salienta-se que a tecnologia desta linha, batizada de Droninborg, foi adquirida de uma das empresas do grupo situada em Droninborg (daí o nome) na Dinamarca e responsável pela produção de uma das colheitadeiras mais avançadas do mundo em termos tecnológicos, segundo relatado pelos entrevistados.

Apesar da empresa ter seu foco direcionada para *agribusiness*, ela produz dois modelos de retroescavadeiras e dois de empilhadeiras visto que estes fornecem uma boa lucratividade e também possuem uma certa aplicação agrícola . Diante disto, a linha industrial também está com perspectiva de investimento em novos modelos e melhoramento dos já existentes, conforme relatado pelos gestores da área de engenharia e compras.

“É, mas mesmo a retroescavadeira é usada na agricultura, bastante usada na agricultura, na parte toda de conservação de estradas, abertura de canais de irrigação, então todo o nosso cliente arroteiro ele tem colheitadeira, tratores e uma retroescavadeira também, para manutenção dos canais de ligação. Inclusive estamos com projetos de investimentos nesta linha”.

(Entrevista 2)

Nota-se, conforme apresentado pelos entrevistados, uma segmentação por faixa de renda, ou seja, pequenos frotistas ou agricultores com propriedades menores acabam optando

pela linha mais popular: tratores da série 200 e colheitadeiras com tecnologia mais tradicional; entretanto os grandes frotistas compram tratores da linha 600 e 5000 e colheitadeiras Droninborg. A AGCO do Brasil também procura segmentar os produtos visando as culturas agrícolas, ou seja, a utilização/aplicação do produto: lavouras de café, maçã, arroz, cana-de-açúcar, etc.

Quanto aos componentes do mix de marketing (produto, preço e distribuição) a empresa mantém um nível de inovação razoável, os produtos em geral não são tecnologicamente de ponta, contudo para o mercado nacional demonstram uma boa penetração visto apresentarem custo/benefício que atende a necessidade dos clientes. Nesta linha MILES e SNOW (1978) colocam que os prospectores são mais inovadores, seguidos pelos analíticos. Desta forma a AGCO, pela retrospectiva descrita acima, encontra-se mais engajada nesta segunda tipologia, ou seja, procura localizar e explorar novas oportunidades em novos produtos e mercados, enquanto mantém simultaneamente, um núcleo central de produtos tradicionais.

“(...) nós temos tratores de um preço um pouco menor, extremamente confiáveis e tem tratores mais sofisticados. Nós temos a linha 200 que são os tratores de tecnologia de 20 a 25 anos, mas sempre com melhorias constantes e atende perfeitamente a necessidade do agricultor, e tem aquele com mais conforto, com cabine, com alguns instrumentos adicionais, mas que teoricamente não afetam a aplicação para aquilo que se destina, só que eles simplesmente dão mais conforto, então nós atendemos as duas características. Colheitadeiras também, nós lançamos produtos extremamente de top de linha”.

(Entrevista 3)

No período 1996/2000, segundo a colocação de alguns entrevistados, a distribuição passou por uma forte reestruturação que resultou na redução no número de distribuidores, contudo os que restaram ficaram mais fortalecidos visto que geograficamente dispõem de um mercado maior.

A AGCO enfrenta forte concorrência de competidores como John Deere, Valmet, New Holland, e o que pode-se observar, segundo os relatos acima feitos, é que a empresa apresenta características que remetem a um mercado segmentado e cuidadosamente ajustado, ou seja,

uma estratégia do tipo analítica, conforme apresentado por CONANT *et al.* (1990). Isto porque tende a imitar os produtores e mercados de maior sucesso dos prospectores (vide Droninborg), e só se direcionam para novos produtos e mercados após sua viabilidade comprovada.

Quanto a **postura de sucesso**, que reflete a maneira como a empresa procura agir e posicionar-se frente ao ambiente para alcançar um bom desempenho, indagada através da questão: *Qual a postura da empresa frente ao ambiente em que está inserida? Explique.* A AGCO do Brasil apresenta, no período 1996-1997, um comportamento adaptativo e oportunista, conforme apresentado pela maioria dos entrevistados, justificado pelo momento político-econômico que passava o mercado agrícola e, concomitantemente, a empresa atravessava um processo de reconhecimento do ambiente onde estava inserida, após a aquisição. Nos anos que seguiram, já com a situação financeira estabilizada e com o conhecimento mais apurado do ambiente, passara a adotar, conforme apresentado pelos entrevistados, uma postura proativa, caracterizada pelo investimento na modernização das fábricas (principalmente a unidade de Santa Rosa), em tecnologia e lançamento de novos produtos dentro do mercado (linha 5000 – trator e linha Droninborg – colheitadeiras). Isto resultou na conquista de mercado, tanto em trator como em colheitadeira, podendo ser observado na Tabela 4 que apresenta a evolução da participação de mercado da empresa.

Apesar da empresa não possuir gastos diretos com P&D, procuram comprar tecnologia desenvolvida em outras unidades do grupo AGCO e adaptá-las à necessidade do mercado (tropicalização), além disto também possui parcerias com centros de estudo e universidades (UFRGS, UNISINOS, Associação ABC do Paraná) que geram melhorias para seus produtos e desenvolvem pesquisas sobre tendências do mercado agrícola.

“Primeiramente era mais adaptativa (...) justificado tu entende pelo momento que a empresa passava. No últimos anos parece mais proativa.(...) nós estamos tendo relações com universidades, estamos nos expondo mais nos dias e semana da qualidade na UNISINOS, por exemplo. Nós estamos com pessoas fazendo pós-graduação em UFRGS e UNISINOS, enfim. Sentimos a necessidade, agora que nós estamos trabalhando e crescendo mais nesse aspecto. Nós estamos trabalhando muito mais forte com universidades a nível Brasil, com associações, ABC do Paraná, buscando informações, sobre um sistema de agricultura de precisão. Isso é digamos

com a comunidade, com a rede de concessionárias nós estamos muito mais proativos, a tendência adequando áreas, adequando treinamentos, envolvendo uma participação de produtos das necessidades futuras, ontem mesmo teve uma reunião para isso numa região das tendências da cana, discutir para frente e aí você consegue inclusive fazer um planejamento do produto de cinco anos. Fornecedores também, a visão muito mais longa, menor número mas com uma tendência de um relacionamento mais estável, mais concreto”.

(Entrevista 10)

“Ela é mais proativa, porque aqui no Brasil nós tradicionalmente participamos por exemplo de todas as associações e entidades, procuramos influenciar, procuramos influenciar nas decisões do governo quanto ao financiamento por exemplo esse financiamento para produtos agrícolas. Então nessa área eu acho que a empresa é bastante proativa, em relação o ambiente externo. Em relação à concorrência às vezes eu acho que, em muitas ocasiões nós somos, não seguidores, nós acompanhamos, mas não somos tão proativos, somos mais oportunistas, eu acho que isso é natural do líder do mercado, a gente procura acompanhar o mercado em relação a tecnologia”.

(Entrevista 7)

Ao que parece, neste ponto a empresa apresenta uma tipologia analítica com fortes nuances de prospectora, ou seja, procura ser seguidora cuidadosa do mercado através da “tropicalização”, isto é, adaptação de produtos (*benchmarking*) que são sucesso em outros países e proativa no que tange a parcerias para investigar tendências futuras nacionais em agronegócios. HAMBRICK (1982) comprovou que organizações prospectoras despendem/investem mais tempo na análise minuciosa de oportunidades de negócio. Este fato pode ser observado na AGCO do Brasil quando a mesma iniciou um programa junto ao governo, há alguns anos, para modernização da frota agrícola, mostrando estudos acerca do impacto que teria junto a agricultura em termos de produtividade. Este esforço acabou gerando o Programa MODERFROTA, que consiste no financiamento do governo para a compra de máquinas e implementos agrícolas.

Em relação ao **monitoramento ambiental**, que representa o acompanhamento do ambiente, explorado nas questões: *A AGCO procura monitorar esporádica ou frequentemente o ambiente? Este monitoramento é orientado para: a organização, o mercado, a concorrência ou para um determinado foco (qualidade, preço ou serviço)*. A empresa apresenta-se bastante voltada para o freqüente acompanhamento do mercado (cliente), em primeiro lugar, e, posteriormente para a concorrência, conforme apresentado pelos entrevistados. Por ser líder de mercado em trator, principal produto de sua linha, procura atender e estar atualizada quanto as tendências e necessidades dos clientes. Um exemplo que caracteriza esta situação são as clínicas, já citadas anteriormente. Além disto controla a satisfação do cliente através de pesquisas envolvendo as concessionárias e eventos como Expointer – Feira Internacional em Agronegócios - patrocinados na área de *agribusiness*, nota-se que a área comercial despende forte envolvimento e investimento no monitoramento do mercado. McDANIEL e KOLARI (1987) revelam, através de suas pesquisas, que organizações prospectoras e analíticas enxergam as pesquisas de marketing e sistemas de informação sobre o cliente como os componentes mais importantes da estratégia organizacional.

Desta maneira, nota-se que a AGCO do Brasil, na variável monitoramento ambiental oscila entre a tipologia prospectora e analítica, visto que seu foco de controle do ambiente está mais voltado para o cliente e posteriormente a concorrência.

“Ele é mais voltado para o cliente porque estou vendo que está acontecendo, as tendências cada uma das regiões, das lavouras, das culturas, então estou analisando a satisfação do meu cliente e trazendo para dentro e aí eu começo a fazer análise de como está a minha concorrência, porque eu também estou atento ao que a minha concorrência faz. Estamos atentos ao que ela faz com fábricas, com produtos, como que ela se comporta com o campo, reuniões, feiras, mas aí é uma análise... mas o nosso caminho, nosso foco é o cliente, primeiro é oferecer ferramentas para que ele supra todas as suas necessidades e medindo o grau de satisfação dele”.

(Entrevista 11)

“Nós temos pesquisas que é uma sistematização para ver a satisfação do cliente, por que você toma ações (...). Nós temos um conjunto de

informações que nós vamos monitorar os produtos nos três primeiros meses de nos dezoito meses depois, nós temos ferramentas que... não, isso não é esporádico, é sempre, nós estamos monitorando mês a mês a nossa participação de mercado por região, por estado, por região, analisando os porquês, fazendo reuniões com regiões e culturas diferentes do país para monitorar as nossas necessidades futuras. É mais ou menos nessa linha”.

(Entrevista 14)

Apesar de manter duas linhas de tratores industriais, pois os mesmos fornecem um bom resultado, a AGCO do Brasil está basicamente voltada para o desenvolvimento e investimento de produtos na área de *agribusiness*. Dentro deste contexto, explorou-se a variável **crescimento**, que expressa a maneira que a empresa encontra para se expandir, obtida através das questões: *A empresa procura investir em P&D? Qual o tempo médio para lançar um novo produto? A empresa tem tido aumento de produtividade? Em que taxas? Como tem se comportado a participação de mercado da AGCO (aumentou, diminui ou se manteve)*. Nota-se que a AGCO do Brasil apresenta um desenvolvimento cuidadoso, isto porque não lança produtos com a frequência de uma empresa de ponta, em termos de tecnologia. Contudo, no período entre 97 e 99, lançou a série 5000 (trator) e nova família de colheitadeiras: “Droninborg”, visto que sua linha de produtos necessitava de novos modelos para atender a um determinado filão de mercado, os grandes frotistas. Cabe ressaltar que estes produtos possuem alta tecnologia (GPS – *Global Position System* e computador de bordo) e conseqüentemente preços mais elevados.

Os demais modelos já estão presentes a mais tempo na empresa, recebendo melhorias constantes. Em relação a produtividade na manufatura, constata-se, conforme apresentado na Tabela 5, que a mesma no período 98-99 teve uma queda justificada pela entrada de novas linhas de produtos que requereram um certa aprendizagem quanto a fabricação. A partir de 2000 a produtividade volta a crescer.

Tabela 5 – Indicadores de Produtividade da AGCO do Brasil

Ano	Percentual
-----	------------

98	85,7%
99	84,7%
2000	85,5%
Até julho/2001	86%

Fonte: AGCO do Brasil – 31/7/2001

Em relação ao mercado, o desenvolvimento foi gradual, conforme já observado na Tabela 4, mesmo sendo líder em tratores, houveram oscilações no período estudado. Desta maneira observa-se que no aspecto crescimento a AGCO do Brasil pode ser caracterizada como analítica, por apresentar uma penetração assertiva e um cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados (CONANT *et al.*, 1990).

Em relação as variáveis acima analisadas (domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento) que compreendem o problema empreendedor e soluções, constata-se que a empresa comporta-se de maneira a localizar e explorar oportunidades em novos produtos e mercados (série 5000 e colheitadeiras Droninborg), enquanto mantém um núcleo central de produtos e clientes (tratores série 200 e 600 e colheitadeiras tradicionais) – reiterando a característica analítica. A AGCO do Brasil procura adquirir tecnologia para desenvolver produtos que são sucesso em outras empresas do grupo, através da tropicalização, demonstrando, de certa forma, que procuram seguir os prospectores mundiais (dentro do próprio grupo), direcionando para novos mercados e sem perder de vista a viabilidade e o retorno (MILES e SNOW, 1978).

4.3.2 Problema de Engenharia

O problema de engenharia foi a bordado, primeiramente, através da variável **objetivo tecnológico**, que consiste na finalidade que a empresa visa atingir através da aquisição e investimentos em tecnologia, indagado através da questão: *Os investimentos em aquisição e desenvolvimento de tecnologia têm como finalidade principal: diminuir os custo, gerar flexibilidade e inovação, gerar potencialização entre as tecnologias já adquiridas (sinergia) ou gerar desenvolvimento e conclusão de projetos. Explique.* Segundo apresentado pelos

entrevistados, a AGCO do Brasil busca adquirir tecnologia, além de focada exclusivamente em seu negócio, que traga flexibilidade de inovação e melhore o desempenho financeiro, ou seja, reduza custos. Isto pode ser observado na aquisição de softwares de última geração que foram comprados para o departamento de engenharia com o intuito de agilizar o desenvolvimento de projetos. Nesta linha aprecia-se também a aquisição do ERP (*Enterprise Resource Planning*) que integra todos os processos da empresa (desde o pedido de compra até a saída do produto da empresa). Em relação a manufatura, observa-se a compra de equipamentos com tecnologia avançada e que possibilitam o uso, em geral, em mais de uma atividade, isto também se deve ao fato de que a empresa adota o trabalho em células de produção.

“A maior parte dos investimentos foi feita para flexibilizar e potencializar tecnologias que nós já havíamos adquirido do exterior, a "droninborg" é um exemplo. E em segundo lugar certamente para reduzir os custos, no caso de tratores isso que falei de consolidação das fábricas o objetivo foi o reduzir o custo operacional total das fábricas na América do Sul”.

(Entrevista 6)

“(...) mas o principal é em inovação e flexibilidade é onde acontecem maior investimento. Diminuir custos também, existe um grupo que trabalha, se criou um grupo todo de análise de valores, existe todo um investimento nas pessoas para reduzir custo, mas o investimento o maior vai ver que os grandes volumes de dólares jogados lá está relacionado com a inovação”.

(Entrevista 10)

Desta forma, constata-se que a AGCO busca adquirir tecnologia que viabilize um efeito sinérgico entre inovação e custos, ou seja, procura mesclar custos (estratégia defensiva) e flexibilidade de inovação (estratégia prospectora), na verdade esta é uma característica também de empresas analíticas, segundo apresentam MILES e SNOW (1978).

Em termos de **amplitude tecnológica**, que refere-se a forma como a organização

dimensiona a aquisição e a utilização de tecnologia, obtido através da questão: *A AGCO procura adquirir e desenvolver tecnologia: focada na sua expertise, múltiplas e que avançam em outras áreas, interrelacionadas com outras áreas correlatas (parcerias) ou mutáveis (primam pela flexibilidade e minimizam a padronização)*. A empresa procura, conforme já comentado, focar-se mais na aquisição de equipamentos, maquinários, softwares, etc. aplicados diretamente em seu negócio, ou seja, na *expertise* em *agribusiness*. Isto pode ser explicado em função da mesma fazer parte de um grupo que atua exclusivamente neste ramo. Cabe destacar que apesar de produzir empilhadeiras e retroescavadeiras, a tecnologia utilizada é a mesma basicamente que a dos tratores, visto tratar-se de produtos iguais em termos de unidade básica estrutural. Tanto que há aplicações agrícolas destes equipamentos como, por exemplo, no nordeste que agricultores utilizam retroescavadeiras para abrir lençóis de irrigação nas lavouras.

Contudo, apesar de ter uma *expertise* básica, nota-se, em função das entrevistas realizadas, a tendência da empresa em adquirir tecnologias interrelacionadas e que possam gerar o efeito sinérgico ao qual estão direcionados em termos tecnológicos, corroborando assim com o aspecto analítico em termos de estratégia.

“Só agrobusiness, a AGCO não tem nenhum negócio que não seja voltado para agricultura, (...) mas contudo adquire tecnologia que estão presentes em outras áreas como GPS, computadores de bordo..”.

(Entrevista 8)

No que tange aos **anteparos tecnológicos**, artifícios utilizados pela organização para ajudar na aquisição e utilização de tecnologias e resolução de problemas nas áreas de produção e engenharia, explorado na questão: *Qual o anteparo utilizado pela empresa para ajudar nas atividades ligadas a aquisição/desenvolvimento de tecnologia e resolução de problemas? Explique*. Nota-se que a AGCO procura a interação entre as áreas para resolução de problemas e manutenção das tecnologias e processos implantados. Isto pode ser constatado, por exemplo, conforme relatado pelos entrevistados, no desenvolvimento de produtos que envolve a formação de grupos de trabalho, chamados de grupos técnicos, compostos por indivíduos das seguintes áreas: compras, engenharia, manufatura, finanças,

comercial. Quanto a resolução de problemas também procuram envolver as áreas relacionadas ao mesmo, e muitas vezes, inclusive, contatando o próprio cliente como é o caso das clínicas. Estes fatos demonstram a necessidade da empresa em agilizar a resolução de problemas e implantação de novos projetos, visto a posição da mesma no mercado. Soma-se a isto também a existência de procedimentos padrões que ajudam na resolução de questões cotidianas. Um exemplo disto é a inspeção de qualidade durante o processo produtivo e no final, já com o produto acabado, que tem a finalidade, através de uma amostragem, examinar se os produtos estão apresentando alguma não-conformidade, e caso positivo procuram averiguar a causa e resolver antes de chegar ao cliente.

“(...) a engenharia poderia te responder isso de uma forma mais adequada. Mas o foco da AGCO, tá, tu tem um projeto, traz esse projeto para cá, vai fazendo a totalização dele e vai buscando parcerias nesse desenvolvimento. Envolver diversas áreas da empresa, formando os grupos técnicos. (...) também tem o exemplo das clínicas, que envolve inclusive a participação dos clientes. (...) na manufatura a gente tem o acompanhamento de qualidade durante todo processo, que é uma forma de evitar problemas e resolver problemas antes que eles cheguem no campo”.

(Entrevista 2)

Diante disto a empresa demonstra desenvolver suas atividades através de um processo mais interativos entre as partes, ou seja, procura desempenhar as tarefas de maneira mais ágil utilizando o efeito gerado pela sinergia entre as partes. Sendo assim nota-se na questão referente aos anteparos tecnológicos a tendência de uma postura analítica, conforme apresentado por CONANT *et al.*(1990).

Neste bloco foi desenvolvida a análise das variáveis relacionadas ao problema de engenharia (objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos) que, segundo MILES e SNOW (1978), procura disponibilizar a tecnologia mais adequada para gerar os produtos/serviços definidos pelo problema empreendedor. Neste aspecto pode-se constatar que a AGCO do Brasil procura concatenar flexibilidade e estabilidade, sem se

descuidar dos custos, para gerar, adquirir e manter as tecnologias necessárias para seu negócio. Desta forma, demonstra uma postura alinhada com a questão empreendedora, definida por desenvolver novos produtos e mercados e, concomitantemente, mantendo uma linha de produtos já consolidados e bem aceitos pelos clientes, caracterizando a postura analítica.

4.3.3 Problema Administrativo

O problema administrativo foi explorado, inicialmente através da variável **coalizão dominante**, que refere-se ao grupo de pessoas ou departamentos/setores que possuem maior influência na tomada de decisão e responsabilidade na resolução de problemas dentro da organização, isto é, cuja influência sobre o sistema é maior que outros grupos. Tal variável foi obtida através da questão: *Qual (is) área (s) ou grupos de pessoas que possui (em) maior poder sobre a alocação de recursos e a tomada de decisão estratégica dentro da AGCO.* Segundo a maioria dos entrevistados, os departamentos que possuem tais características são o comercial e a manufatura, justificado pelos mesmos, por representarem os pontos principais envolvidos mais diretamente com o cliente.

Cabe destacar que este fato demonstra uma certa coerência com o monitoramento, que também encontra-se voltado para o cliente. É importante ressaltar que este traço vem desde quando a empresa pertencia ao grupo Iochpe (com uma cultura de liderança de mercado), contudo a aquisição da mesma pelo grupo AGCO, também fez-se necessário um enquadramento deste foco dentro dos aspectos: custos e resultados. Na verdade nota-se que estes dois aspectos estão diretamente relacionados com o mercado (cliente), visto que este requisita produtos com melhor custo/benefício. Além disto com o advento da globalização as empresas necessitam ser cada vez mais competitivas, ou seja, trabalharem com uma margem que lhes possibilite investir em melhoramentos e novas tecnologias e simultaneamente oferecer produtos com preços cada vez menores.

“Eu acho que as áreas dominantes são a área comercial e a manufatura. É uma coisa quase normal, não é uma virtude ou defeito da AGCO, eu acho que as empresas bem sucedidas elas tem na área comercial certamente um componente muito forte, principalmente se tu comercializa um commodity,

evidente que empresas de alta tecnologia talvez a área comercial não seja a mais importante, por exemplo, um laboratório de remédios, certamente a área de desenvolvimento e pesquisa, é onde todo o coração da empresa. (...) num segundo degrau vejo a área financeira, principalmente no que tange a buscar, cobrar e atingir resultados”.

(Entrevista 10)

Dentro do contexto desta variável pode-se concluir que a AGCO do Brasil está voltada para a postura analítica, visto que apresenta uma coalizão dominante equilibrada entre as áreas: comercial (marketing, vendas, pós-vendas) e produção/manufatura, conforme apresentado por MILES e SNOW (1978).

Quanto a variável **planejamento**, que representa a forma como a organização procura agir para prever e organizar o futuro, indagada através da questão: *Como você caracterizaria o processo de planejamento dentro da AGCO: prioriza as forças e fraquezas e é dominado por controle e resolução de problemas, prioriza e oportunidade e a busca de problemas, é abrangente com mudanças incrementais ou orientado por crises? Explique.* Pode-se constatar, segundo relatado pelos entrevistados, que a empresa o desenvolve através de uma visão abrangente: (análise SWOT), ou seja, análise das forças, fraquezas, pontos fortes e pontos fracos; análise do mercado e da concorrência. Soma-se a este fato a perspectiva de mudanças incrementais, isto é, buscam alcançar um aperfeiçoamento das metas. Isto pode ser observado na sua linha de produtos que concentra-se mais em uma atualização dos já existentes, com alguns lançamentos de novos produtos, quando comprovado que terá mercado.

“Mudanças incrementais. A gente tenta dar alguns vôos mais altos, com coisas mais radicais, com outro produto, entrar em um novo seguimento de mercado, mas nós não temos toda esta liberdade, pois a companhia ainda nos afeta nisso, no fim nós acabamos dando vôos menores. Por isso até a classifico como incremental. Nós temos um projeto de nova geração de tratores, puxa, isso é um baita de um projeto que vêm por aí, só que a corporação, vamos esperar que aprove. (...) França que já está fazendo alguma coisa parecida, então, vamos fazer o seguinte, pega e só faz mais um

trator para agregar na linha. Não faz uma linha nova. Upgrade daqui, dali, a gente não consegue fazer, mas eu nem sei se precisa, mas sempre planejamos coisas mais arrojadas nos últimos anos não tem conseguido”.

(Entrevista 14)

“Apesar de termos esse desejo, até porque a área comercial nos pede, pois a concorrência de colheitadeira de algodão e nós não temos, nem a AGCO do mundo tem e temos que começar a fazer alguma coisa, então a gente bota isso na estratégia, mas a corporação, quem sabe vê se alguém já trabalhou com este produto, quem sabe a gente compra uma empresa que faça isso ao invés de desenvolver. Acabas caindo no incremental. Para América do Sul é assim. Eu sei que AGCO quando se fala na Alemanha, lá não, eles tem produtos de high tech”.

(Entrevista 10)

Desta maneira a variável planejamento pode ser caracterizada como analítica, por apresentar-se como abrangente e com mudanças incrementais, conforme descrito por CONANT *et al.* (1990).

No que se refere a variável **estrutura**, que é a forma como a empresa se organiza para atingir seus objetivos, obtida através da questão: *Como você caracterizaria a estrutura da empresa: funcional, com grupos de especialistas com habilidades similares; voltada para atender um produto ou um mercado, formada por especialistas em diversas áreas que se juntam para o desenvolvimento de um projeto; estrutura híbrida, formada por grupos funcionais e por grupos com uma visão mais generalista para atuar por projetos ou com desenho operacional solto e autoridade formal rígida? Explique.* Observa-se, segundo os documentos analisados e as entrevistas realizadas, que a a AGCO do Brasil possui uma estrutura híbrida, isto é, formada por especialistas na base, principalmente nas áreas como manufatura e engenharia, e profissionais com uma visão mais abrangente, em níveis hierárquicos superiores voltados para produtos e mercados. Isto pode ser constatado no corpo gerencial e diretivo que é composto por profissionais com uma visão ampla, por terem transitado em várias áreas da empresa (desde que a mesma pertencia ao grupo Iochpe) durante sua formação profissional, conforme colocado pelos entrevistados quando questionados sobre

sua experiência profissional:

“Vamos enumerar. Entrei na área da qualidade, depois da manufatura e depois na manufatura propriamente dita na fabricação de componentes e depois no planejamento de programação daí nós trouxemos a fábrica de tratores de São Paulo em 81, 4 pessoas, montamos um grupo e arquitetamos todo esse projeto e dos que participou três outros já saíram da companhia. Então esse foi o grande lance, no momento em que buscou um equilíbrio maior da produção de tratores e colheitadeira, daí eu entrei na área de manufatura total, em 85 entrei na área de planejamento, programação, importação. Em 89 entrei na área de compras, desenvolvimento. Em 91 eu assumi a diretoria industrial das duas partes, Canoas e Santa Rosa. Em 94 assumi toda a área de desenvolvimento, programação, planejamento, controle de inventários com a importação, seria a diretoria das fábricas. Em 95 entrei na parte pós-vendas, serviço garantia e treinamento e peças. Em 96 assumi a diretoria de América do sul de peças e serviços. Em 2000 eu assumi a diretoria de operações comerciais, que não é só comercial é o comercial do produto, tratores e colheitadeiras, mais a venda de peças, mais serviço-treinamento. Quer dizer, é uma cara só para o cliente hoje, estamos trabalhando já a 16 meses uma experiência diferente”.

(Entrevista 11)

“Atuei na engenharia da qualidade no plano da qualidade, depois passei para a área de integridade do produto que envolve desde o fornecedor até o cliente para fazer análise de falhas em campo e por último agora em compras que entrei em out de 91, o qual estou na área comercial há 10 anos. Entrei como comprador, depois como comprador jr, pelo, sênior, depois coordenador de projetos e por último agora gerente. Esta é minha trajetória”.

(Entrevista 7)

“Eu tive a oportunidade de passar por quase todos os departamentos, talvez com a única exceção na área financeira. Todas as demais áreas eu passei, passei pela área comercial, passei pela área de compra de qualidade, assistência técnica, engenharia do produto, compras, manufatura, engenharia de processos, então praticamente todas as áreas,

com exceção da área administrativo-financeira”.

(Entrevista 13)

Cabe lembrar que também procuram atuar em equipes interdepartamentais para resolver problemas e melhorar/desenvolver produtos. Diante de todo este contexto, observa-se um comportamento analítico na variável estrutura, visto que a mesma apresenta uma formação matricial dentro da AGCO do Brasil. Segundo MILES e SNOW (1978), tal característica de empresas analíticas deve-se a necessidade de acomodar estabilidade e mudança dentro do ambiente onde está inserida.

Quanto ao **controle**, variável que verifica a maneira como a organização previne e corrige os desvios dos planos, explorada na questão: Como você caracterizaria o controle efetuado dentro da empresa: centralizado nas diversas hierarquias formais e ancorado em aspectos financeiros; voltado para o desempenho no mercado e no volume de vendas; múltiplos métodos (cálculos de riscos cuidadosos) e contribuição da área de vendas ou voltado para resolução de problemas remanescentes e para evitar problemas? Explique. Os entrevistados colocam que o mesmo é galgado em cima de metas que visam atingir o resultado financeiro. Cabe ressaltar que, anteriormente, o mesmo era voltado para o desempenho do mercado e o volume de vendas, ou seja, marketing share. Na gestão da AGCO do Brasil o mercado é importante, contudo foi necessário baixar os custos e melhorar as margens para poder investir em tecnologia, desta forma justifica-se a necessidade do controle ser galgado em aspectos financeiros.

“O controle ainda é muito orientado para o planejamento financeiro, quem manda é o planejamento financeiro, a curto e médio prazo. E o planejamento financeiro começa pelo volume de vendas, quantos produtos vai vender e tal. Então o controle é feito em cima do planejamento financeiro, do orçamento que a empresa tem, todo o controle é feito em cima disso”.

(Entrevista 8)

“Tem, mas sempre buscando resultados administrativos-financeiros. Tem autonomia, certo, mas sempre está galgado para o resultado financeiro. Eu

tenho autonomia, eu busco resultado em cima disso. Eu tenho autonomia, mas a minha autonomia em termos de resultado dentro das decisões propriamente ditas tomadas por mim buscam sempre um resultado financeiro”.

(Entrevista 2)

Através dos dados captados e analisados pode-se constatar que a variável controle apresenta-se com característica da tipologia defensiva e nuances de prospectora, ou seja, desenvolve o controle baseado em indicadores financeiros, contudo não se descuida da participação de mercado, visto que sempre que possível investe em *upgrade* e novos modelos para atender um determinado segmento. Segundo MILES e SNOW (1978), esta é uma característica de empresas do tipo analítica que buscam o equilíbrio entre demandas conflitantes: estabilidade e flexibilidade, com controle galgado em índices financeiros e no desempenho mercadológico.

Desta forma, através das variáveis coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle pôde-se apresentar o problema administrativo. No caso da AGCO do Brasil, o problema consiste em diferenciar os processos e a estrutura da organização para acomodar ambas as áreas de operações com estabilidade e dinamicidade, através de uma estrutura híbrida, segundo MILES e SNOW (1978) e CONANT *et al.* (1990), esta caracterização é típica de empresas do tipo analítica.

4.3.4 Análise geral das variáveis da dimensão da estratégia

Abaixo é apresentado o Quadro 6 que resume o comportamento das variáveis da dimensão da estratégia que foram analisadas acima.

Quadro 6: Comportamento das variáveis da dimensão da estratégia: baseado na tipologia de MILES E SNOW, 1978

Variável \ Período	1996-1997	1998-1999	2000-2001
Domínio de Produtos e Mercados	Estreito e cuidadosamente focado, tendendo fortemente a segmentado e cuidadosamente ajustado (postura defensiva tendendo a postura analítica)	Segmentado e cuidadosamente ajustado (postura analítica)	Segmentado e cuidadosamente ajustado (postura analítica)
Postura de Sucesso	Adaptação ao ambiente (postura reativa)	Seguidores de mudança (postura analítica)	Seguidores de mudança com nuance de iniciação de mudanças (postura analítica com nuance de postura prospectora)
Monitoramento Ambiental	Orientado, primeiramente, para o cliente e, posteriormente, para a concorrência (postura prospectora/analítica)	Orientado, primeiramente, para o cliente e, posteriormente, para a concorrência (postura prospectora/analítica)	Orientado, primeiramente, para o cliente e, posteriormente, para a concorrência (postura prospectora/analítica)
Crescimento	Desenvolvimento cuidadoso e penetração assertiva (postura analítica)	Desenvolvimento cuidadoso e penetração assertiva (postura analítica)	Desenvolvimento cuidadoso e penetração assertiva (postura analítica)
Objetivo Tecnológico	Mescla flexibilidade/ inovação e eficiência/custos (postura analítica)	Mescla flexibilidade/ inovação e eficiência/custos (postura analítica)	Mescla flexibilidade/ inovação e eficiência/custos (postura analítica)
Amplitude Tecnológica	Tecnologias interrelacionadas que geram efeito sinérgico (postura analítica)	Tecnologias interrelacionadas que geram efeito sinérgico (postura analítica)	Tecnologias interrelacionadas que geram efeito sinérgico (postura analítica)
Anteparos Tecnológicos	Incrementalismo e sinergia (postura analítica)	Incrementalismo e sinergia (postura analítica)	Incrementalismo e sinergia (postura analítica)
Coalizão Dominante	Comercial e Manufatura (postura analítica)	Comercial e Manufatura (postura analítica)	Comercial e Manufatura (postura analítica)
Planejamento	Abrangente com mudanças incrementais (postura analítica)	Abrangente com mudanças incrementais (postura analítica)	Abrangente com mudanças incrementais (postura analítica)
Estrutura	Híbrida (postura analítica)	Híbrida (postura analítica)	Híbrida (postura analítica)
Controle	Equilíbrio entre resultado financeiro e desempenho de mercado – volume de vendas (postura analítica)	Equilíbrio entre resultado financeiro e desempenho de mercado – volume de vendas (postura analítica)	Equilíbrio entre resultado financeiro e desempenho de mercado – volume de vendas (postura analítica)

Fonte: Desenvolvido pela autora

No período 1996-1997 nota-se que a AGCO do Brasil apresenta, segunda as variáveis exploradas, um comportamento predominantemente do tipo analítico, contudo há nuances de uma postura defensiva, prospectora e reativa. Esta configuração que contempla, pode-se dizer, uma certa diversidade em termos de tipologia deve-se ao fato de que neste período a empresa estava passando por uma transição, que iniciou em 1996 com a compra da mesma pelo grupo AGCO.

Posteriormente, no período 1998-1999, a empresa apresenta uma tendência mais forte e consolidada em termos da postura analítica. As variáveis domínio de produtos e mercados e postura de sucesso são ajustadas para o foco que a AGCO do Brasil quer implementar, ou seja, manterem a liderança de mercado através da conquista de novos mercados, sem se desfazer dos já conquistados.

Entre 2000-2001, com o advento da integração das áreas, anteriormente já explorado, a empresa parece consolidar ainda mais as diretrizes em termos de definição de uma configuração da estratégia, reafirmando a característica analítica. Contudo demonstra despertar para nuances da tipologia prospectora no que tange a variável postura de sucesso, que aparece com aspectos de proatividade.

Diante da análise feita dos aspectos da estratégia baseada na tipologia de MILES e SNOW (1978) e no quadro de CONANT *et al.* (1990), pode-se concluir que a AGCO do Brasil apresenta-se galgada na tipologia analítica, no que tange ao problema empreendedor, de engenharia e administrativo. Também é importante salientar, que dentro da evolução da estratégia da empresa, os aspectos mais evidentes, segundo os entrevistados, são: o avanço tecnológico e o planejamento mais metódico com um acompanhamento sistemático. Na verdade estes são conseqüências de uma gestão voltada para o planejamento e ancorada por custos e resultados, possibilitando o investimento em tecnologia e alcance de mercados globais.

4.4 Relação entre a Evolução da Estrutura e a Evolução da Estratégia na AGCO do Brasil

Através da análise desenvolvida nos blocos anteriores, pode-se observar que estratégia e estrutura caminham juntas na AGCO do Brasil. As mudanças que ocorrem em termos estruturais, conforme já apresentadas, visam atingir os objetivos que a estratégia contempla. Assim como o planejamento observa a estrutura, quando analisa as forças e fraquezas para se desenvolver e ser executado. Desta maneira, a estrutura e a estratégia, são como o pé esquerdo e o direito de uma pessoa em movimento, ou seja, forma-se uma seqüência do tipo estratégia/estrutura/estratégia/estrutura, conforme relatado por MINTZBERG *et al.* (2000).

MILES e SNOW (1978) expõem que empresas que apresentam a estratégia do tipo analítica possuem uma estrutura híbrida, assim como empresas do tipo divisional caracterizadas desta forma por MINTZBERG e QUINN (2001). Na verdade empresas que fazem parte de um grupo, geralmente, apresentam uma estratégia do tipo analítica, conforme relatos de MILES e SNOW (1978), visto que necessitam concatenar estabilidade e mudança dentro do ambiente onde estão inseridas.

A coordenação das tarefas através de processos, principalmente na manufatura, e a alta formalização das tarefas são características estruturais de empresas do tipo analíticas, segundo apresentado por MILES e SNOW (1978). Este fato pode ser constatado nas análises realizadas na AGCO do Brasil.

Em relação ao desempenho, MILES e SNOW (1978) consideram os tipos de estratégia defensiva, prospectora e analítica como formas estáveis de organização, pois possuem um alinhamento entre estratégia, estrutura e processos. Por outro lado, empresas que apresentam estratégia do tipo reativa mostram uma forma instável por demonstrarem um não-alinhamento entre estrutura e estratégia.

Diante de toda exposição e análise realizada até o momento pode-se inferir que a estratégia do tipo analítica de MILES e SNOW (1978) apresentada na AGCO do Brasil é compatível com a estrutura divisional caracterizada por MINTZBERG e QUINN (2001). Desta forma pode-se dizer que há uma certa consonância entre estrutura e estratégia na

empresa estuda nesta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou analisar o comportamento da AGCO do Brasil no que tange as dimensões da estrutura e da estratégia e sua relação, visto que estes são fatores importantes dentro das organizações, pois ajudam na conquista dos objetivos e, principalmente, da competitividade cada vez mais acirrada dentro do mercado. Soma-se a isto o fato de que ao estudar estrutura e estratégia em uma empresa que atua em *agribusiness* buscou-se incentivar o despertar de outras pesquisas que podem contribuir para um ramo muito importante na economia, principalmente em termos nacionais e locais (Rio Grande do Sul).

Neste estudo procurou-se fazer um apanhado geral, em termos de revisão bibliográfica, abordando clássicos e contemporâneos, tanto no que tange a estrutura quanto a estratégia. Destacam-se no conjunto utilizado, os modelos de MINTZBERG e QUINN (2001) e MILES e SNOW (1978), que serviram de aporte para a definição das variáveis e a análise deste trabalho, através de suas tipologias relacionadas, respectivamente, a estrutura e a estratégia organizacional. Também procurou-se explorar o trabalho de CONANT *et al.* (1990) que sintetizaram, de forma muito expressiva e útil, os principais aspectos da tipologia de Miles e Snow. Além disto obteve-se bons aportes nos estudos de SNOW e HREBINIAK (1980), HAMBRICK (1982) , McDANIEL e KOLARI (1987), HAMBRICK (1983) e MEYER (1982) que procuraram analisar a tipologia de Miles e Snow em empresas de diversos setores. Utilizou-se, também, CHANDLER (1962) e MINTZBERG *et al.* (2000) como aporte para analisar a relação entre estrutura e estratégia organizacional.

No estudo realizado observou-se que no período estudado, 1996-2001, a empresa apresentou momentos de mudanças que foram contemplados na análise, através da descrição,

sob um prisma evolutivo, das variáveis estruturais e estratégicas escolhidas. No que tange a dimensão estrutural pode-se concluir que a AGCO do Brasil apresenta, predominantemente, uma estrutura do tipo divisional. Contudo, cabe ressaltar, que no período 1996-1997, a mesma mostrava-se com nuances do tipo maquinal, provavelmente consequência do período de transição que a empresa estava passando. Nos períodos subsequentes a tipologia divisional ficou mais evidenciada pois as variáveis centralização e mecanismo de coordenação, outrora caracterizadas como maquinal, aparecem configuradas como divisional, mostrando a direção, em termos de estrutura, que a empresa estava disposta a adotar. Ressalta-se, segundo MINTZBERG e QUINN (2001), que o tipo divisional é o mais peculiar para empresas que fazem parte de um grupo, ou seja, que são uma divisão/unidade.

Cabe salientar, no que tange a dimensão da estrutura, que os períodos de mudança ocorridos: 1996/1997 (transição), 1998/1999 (regime de “feudos”) e 2000/2001 (integração entre os departamentos) influenciaram na relação entre os departamentos e setores para alcançar os objetivos estabelecidos. Isto pode ser claramente observado através da variável mecanismo de coordenação, que até 1999 era mais focada na padronização dos processos, ou seja, voltada para dentro das áreas, e posteriormente (2000/2001), passou para padronização dos resultados, ou seja, uma visão mais global, envolvendo a empresa como um todo. O grau de formalização, apesar de alto, apresenta tendência a diminuir visto que as áreas da empresa estão interagindo mais e com isto revendo procedimentos que podem ser simplificados. O próprio projeto ERP (*Enterprise Resource Planning*) é exemplo de um trabalho que engloba todas as áreas da empresa visando melhorar as informações e os processos dentro da organização.

Quanto a dimensão da estratégia pode-se constatar que a mesma apresenta-se fortemente caracterizada como analítica. Contudo no período 1996-1997, em que a empresa (após a aquisição) estava tentando determinar uma direção, haviam nuances de postura defensiva, prospectora e reativa, embora a postura analítica se sobressaísse. Entre 1998-2001, a AGCO do Brasil apresentou, ainda mais fortemente, o direcionamento para a tipologia analítica, fortalecida através das variáveis domínio de produtos e mercados e postura de sucesso, que, anteriormente, apresentavam-se com uma postura defensiva e reativa, respectivamente. Conforme apresentado por MILES e SNOW (1978), a tipologia analítica é comum em empresas que apresentam uma estrutura do tipo divisional, em função de terem

que equilibrar estabilidade e mudança em seu ambiente.

No que refere-se a estratégia os períodos de mudança também apresentam aspectos importantes a salientar. Observa-se no que tange a variável domínio de produtos e mercados, o período 1998/1999 foi marcante pois foi quando a empresa conseguiu inserir o maior número de novos produtos no mercado, apesar de trabalhando sob a forma de “torre”, ou seja, cada departamento voltado mais especificamente para seus objetivos. Talvez isto contribuiu, de certa forma, para que cada departamento pudesse se organizar internamente melhor para subsequente atender os objetivos da empresa como um todo. Apesar de ter sido um momento considerado difícil, em termos de integração dentro da empresa, serviu para o alinhamento com os padrões mundiais dos indicadores de cada departamento.

Também cabe salientar uma mudança na variável postura de sucesso, que partiu de um comportamento reativo para uma postura analítica, com nuances de prospectora, ou seja, passou de um comportamento adaptativo para ser seguidora com nuances de iniciação de mudanças. Isto pode ser explicado, conforme colocado pelos entrevistados, que num primeiro momento a AGCO do Brasil estava reconhecendo o mercado e por isto não arriscava em ser mais arrojada, posteriormente, passou a seguir as tendências através dos investimentos que fez e em seguida passou a atuar fortemente no ambiente, inclusive procurando influenciá-lo, como exemplo disto é citado o Programa MODERFROTA, já comentado, trata-se de um financiamento por parte do governo para modernização da frota agrícola. A viabilidade deste programa surgiu através de estudos realizados pela AGCO e apresentados ao governo, que após os devidos ajustes e complementado por outros estudos abriu uma linha de crédito para o setor agrícola.

Neste estudo, também foi possível verificar a relação entre o comportamento da estrutura e da estratégia na AGCO do Brasil, e pode-se constatar que as duas dimensões exploradas neste trabalho apresentam-se congruentes. Ou seja, são compatíveis e uma necessita da outra para se desenvolver, tal qual afirmam MINTZBERG *et al.* (2000) que a estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito.

Como contribuição esta pesquisa pôde investigar o ambiente de uma determinada empresa sob o foco de duas dimensões (estrutura e estratégia) e estabelecer relações com a teoria que tangencia tal estudo, principalmente no que se refere a dois modelos:

MINTZBERG e QUINN (2001), e MILES e SNOW (1978). Desta maneira os fatos coletados e analisados neste estudo podem reforçar os laços entre teoria e prática e conseqüentemente comprovar a importância da ligação entre a academia e as organizações para o desenvolvimento dos estudos, neste caso, na área da ciência administrativa. Além disto, propiciou para a AGCO do Brasil uma visão da evolução da estrutura e da estratégia que poderá ser útil nos próximos passos da empresa no que se refere a estas duas dimensões.

Este trabalho por se tratar de um estudo de caso apresenta a análise aprofundada de uma empresa, no que tange a estrutura e estratégia, tendo como restrição a falta de outros intercâmbios que possibilitassem outras visões, explorações e comparações. Contudo, por estudar uma única organização se consegue aprofundar mais nos fenômenos observados. Dentro deste contexto, a título de sugestão, seria interessante que este estudo pudesse ser ampliado talvez para uma cadeia (fornecedores, empresa e revendedores) ou até mesmo um estudo comparativo entre empresas que atuam no mesmo segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1957.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENNIS, W.G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERTALANFFY, L.von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publ. , 1961.
- CANNON, W.M. Organization Design: shaping structure to strategy. **McKinsey Quarterly**, New York, Summer, 1972.
- CHANDLER, A.D . **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R . Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures- based study. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.11, n.5, p. 365-383, Sept. 1990.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1965.
- GABRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. **Strategy implementation**: the role of structure and process. St. Paul West Publishing, 1978.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI, P. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: ANGELO, C.; SILVEIRA, J.A.(Org.). **Varejo Competitivo**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMBRICK, D.C. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.3, n.2, p. 159-174, Apr.-June 1982
- _____. Some tests of the effectiveness and funtional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v.26, n.1, p. 5-26, Mar. 1983.
- HALL, R.H. **Organizações: Estrutura e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HILL, C.W.L.; JONES, G.R. **Strategic Management Theory**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- KWASNICKA, E.L. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1987.

- LAWRENCE, P.R.; LORSCH J.W. **Organizational Structure and Design**. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.; The Dorsey Press, 1970.
- McDANIEL, S.W.; KOLARI, J.W. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. **Journal of Marketing**, Chicago, v.51, n.4, p.19-30, Oct. 1987.
- MEYER, A.D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.27, n.4, p.515-537, Dec. 1982.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, Berkeley, v.16, n.2, p. 44-53, Winter 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.6, n.3, p. 257-272, July-Sept. 1985.
- MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PEDROZO, E. A. **Uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção: um estudo exploratório**.1991. 383 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. What Is Strategy. In: PORTER, M. **On Competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1998, p. 39-73.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.25, n.2, p.317-336, June 1980.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. 2. ed. London: Sage, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1 - Instrumento de pesquisa: roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista:

Cada questão elaborada neste roteiro de entrevista será colocada para o entrevistado, primeiramente, para se obter o contexto atual da variável analisada no momento. Na seqüência, é indagado ao entrevistado como se comportou tal variável, através da (s) mesma (s) questão (ões), em períodos anteriores (96 até o momento).

Gerais:

- Nome: _____ - Cargo: _____
- Quanto tempo você trabalha na AGCO?
- Quais departamentos/setores que já trabalhou dentro da AGCO?

- Questões referentes as variáveis da dimensão estrutural

Mecanismo de Coordenação

1 Através de qual mecanismo a AGCO busca obter a coordenação das tarefas:

- comunicação informal
- supervisão direta (uma pessoa coordenada um determinado grupo)
- padronização dos processos de trabalho
- padronização dos outputs (resultados)
- padronização das habilidades (através do conhecimento e habilidade para executar determinada tarefa)
- padronização de normas e crenças (normas e crenças compartilhadas)
- Nenhum

Formalização

2 Como você caracterizaria o volume de procedimentos e normas dentro da empresa (alto, médio, baixo). Explique.

Grau de especialização dos funcionários (ou do trabalho ?)

3 Como se dá a divisão/organização do trabalho dentro da empresa:

- prima-se pela especialização da mão-de-obra
- busca-se trabalhar com equipes multifuncionais de especialistas
- prima-se por generalistas
- Varia

- 4 Este comportamento estende-se para toda empresa ou depende de cada setor ou departamento?

Centralização

- 5 Os funcionários possuem uma certa autonomia (poder) para a tomada de decisão ou ela é centralizada nas chefias?

- 6 Pode-se observar este comportamento para todos os níveis hierárquicos?

Foco da Estrutura

- 7 Dentro da estrutura organizacional, qual parte é considerada o foco da empresa (parte que ela prioriza e valoriza para se desenvolver):

- nível estratégico
- nível tático
- nível operacional
- analistas de apoio
- unidades de natureza distinta da atividade fim
- valores e ideologia
- Nenhum

Objetivos

8. Os objetivos organizacionais são estabelecidos para alcançar, em geral, um determinado foco, para o qual a empresa está voltada (empreendedorismo, eficiência, crescimento, inovação, excelência ou poder). Qual seria este foco para o qual os objetivos são estabelecidos? Explique.

Geral de estrutura:

- Que fatos/acontecimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução da estrutura na AGCO de 96 até o momento?

- **Questões referentes as variáveis da dimensão da estratégia:**

Domínio de Produtos e Mercados

9 Qual a participação de mercado dos produtos da empresa?

10 Os produtos são ofertados para uma área de mercado: ampla, restrita ou segmentada.

11 Quantas linhas de produto a empresa oferece? Dentro de cada linha há quantos produtos/modelos?

Postura de Sucesso

12 Qual a postura da empresa frente ao ambiente em que está inserida:

- proativa
- reativa e cuidadosa
- adaptativa e oportunista
- proeminente em um determinado foco (preço, qualidade ou serviço).

Explique

Monitoramento Ambiental

13 A AGCO procura monitorar esporádica ou freqüentemente o ambiente?

14 Este monitoramento é orientado para:

- a organização (pontos fortes e fracos)
- mercado
- a concorrência
- para um determinado foco (qualidade, preço ou serviço)

Crescimento

15 A empresa procura investir em P&D?

16 Qual o tempo médio para lançar um novo produto?

17 A empresa tem tido aumento de produtividade? Em que taxas?

18 Como tem se comportado a participação de mercado da AGCO (aumentou, diminui ou se manteve)?

Objetivo Tecnológico

19 Os investimentos em aquisição e desenvolvimento de tecnologia tem como finalidade

principal:

- diminuir os custos
- gerar flexibilidade e inovação
- gerar potencialização entre as tecnologias já adquiridas (sinergia)
- gerar desenvolvimento e conclusão de projetos

Amplitude Tecnológica

20 A AGCO procura adquirir e desenvolver tecnologia:

- focada na sua *expertise*
- múltiplas e que avançam em outras áreas
- interrelacionadas com outras áreas correlatas (parcerias)
- mutáveis (primam pela flexibilidade e minimizam a padronização)

Anteparos Tecnológicos

21 Qual o anteparo utilizado pela empresa para ajudar nas atividades ligadas a aquisição/ desenvolvimento de tecnologia e resolução de problemas:

- programas de manutenção e padronização
- diversidade nas habilidades do pessoal técnico
- interação e integração entre as áreas envolvidas, gerando um efeito sinérgico
- habilidades de improvisar e experimentar soluções (método de tentativa e erro)

Coalizão Dominante

22 Qual (is) área (s) ou grupos de pessoas que possui (em) maior poder sobre a alocação de recursos e a tomada de decisão estratégica dentro da AGCO?

Planejamento

23 Como você caracterizaria o processo de planejamento dentro da AGCO:

- prioriza as forças e fraquezas e é dominado por controle e resolução de problemas
- prioriza a oportunidade e a busca de problemas
- é abrangente com mudanças incrementais
- orientado por crises

Estrutura

24 Como você caracterizaria a estrutura da empresa:

- funcional, com grupos de especialistas com habilidades similares
- voltada para atender um produto ou um mercado, formada por especialistas em diversas áreas que se juntam para o desenvolvimento de um projeto.
- estrutura híbrida, formada por grupos funcionais e por grupos com uma visão mais generalista para atuar por projetos
- com desenho operacional solto e autoridade formal rígida

Explique.

Controle

25 Como você caracterizaria o controle efetuado dentro da empresa:

- centralizado nas diversas hierarquias formais e ancorado em aspectos financeiros
- voltado para o desempenho no mercado e no volume de vendas
- múltiplos métodos (cálculos de riscos cuidadosos) e contribuição da área de vendas
- voltado para resolução de problemas remanescentes e para evitar problemas

Explique.

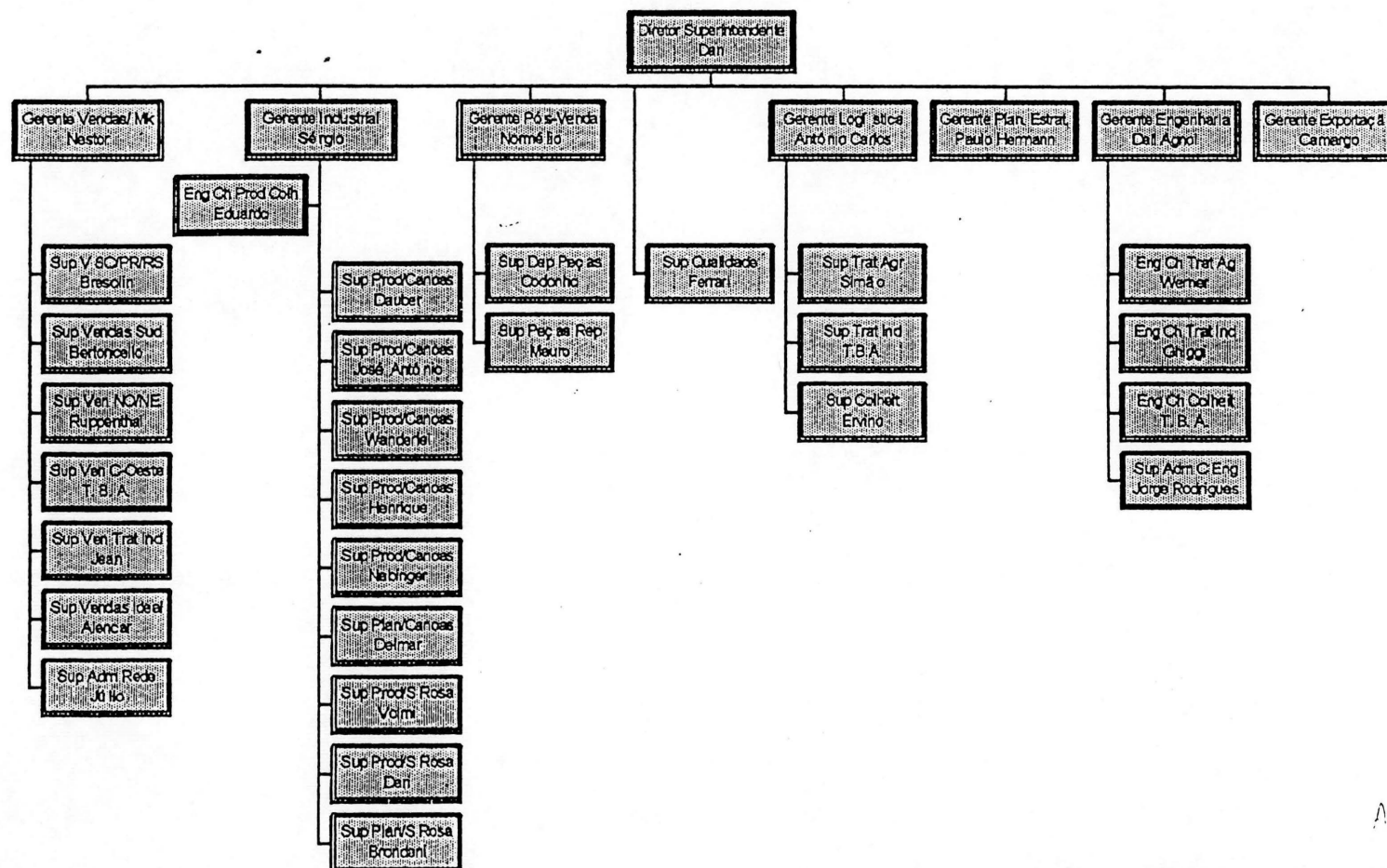
Geral de Estratégia:

- Que fatos/acontecimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução na estratégia da AGCO de 96 até o momento?

ANEXO 2 - Evolução dos organogramas da AGCO do Brasil

Divisão de Máquinas Agrícolas e Industriais

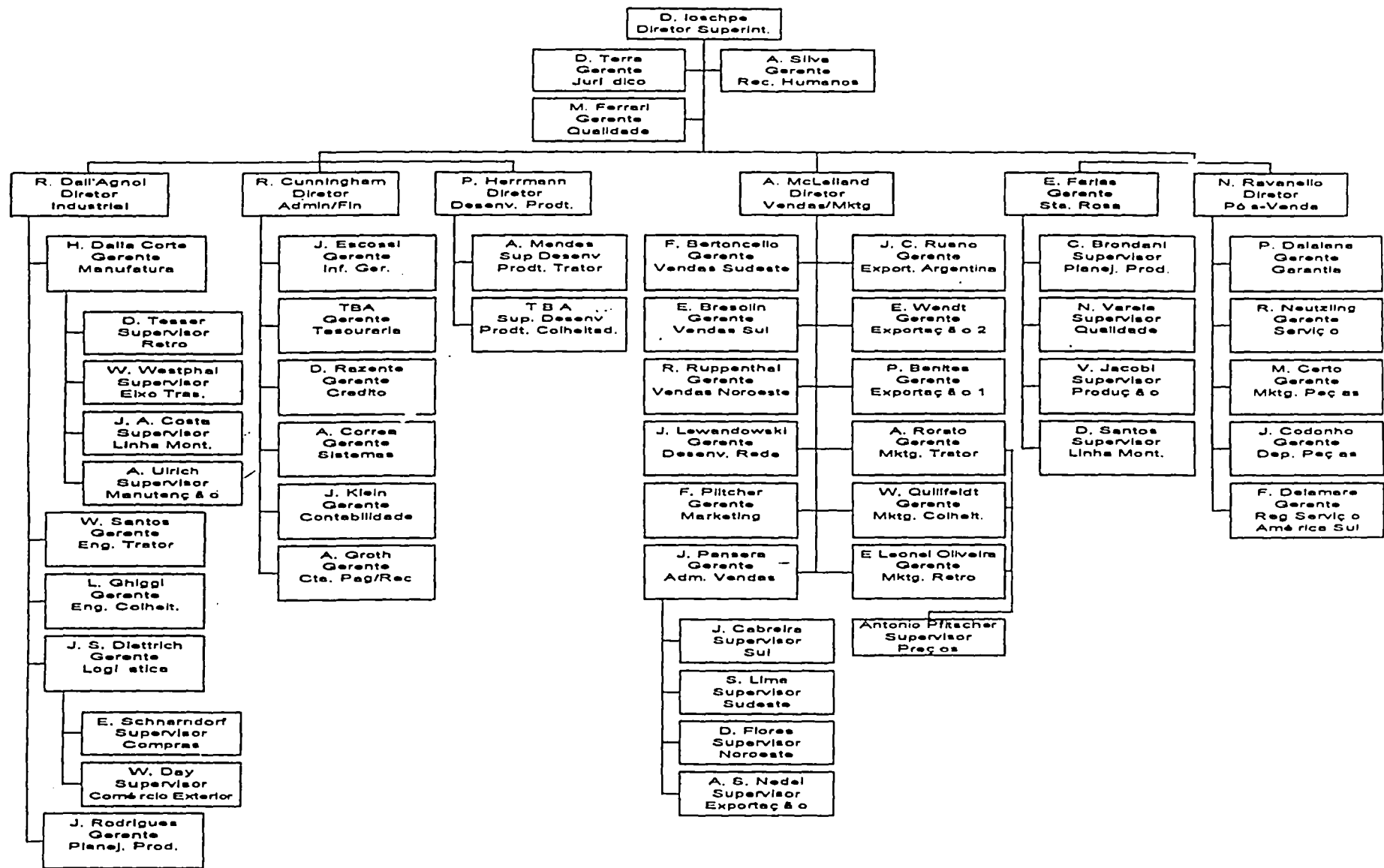
FEVEREIRO/96



ANTES COMPANHIA
AGRO

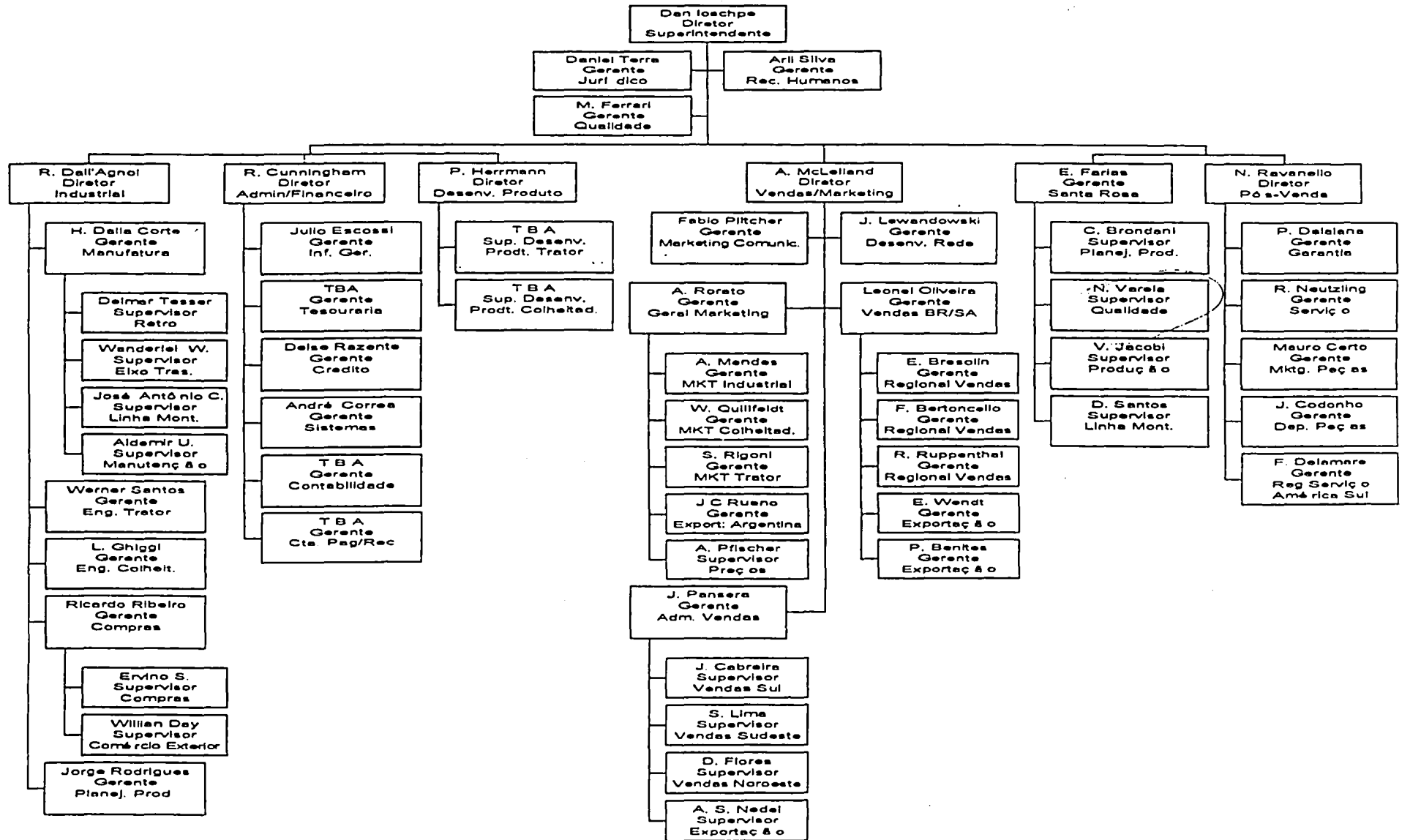


IOCHPE-MAXION

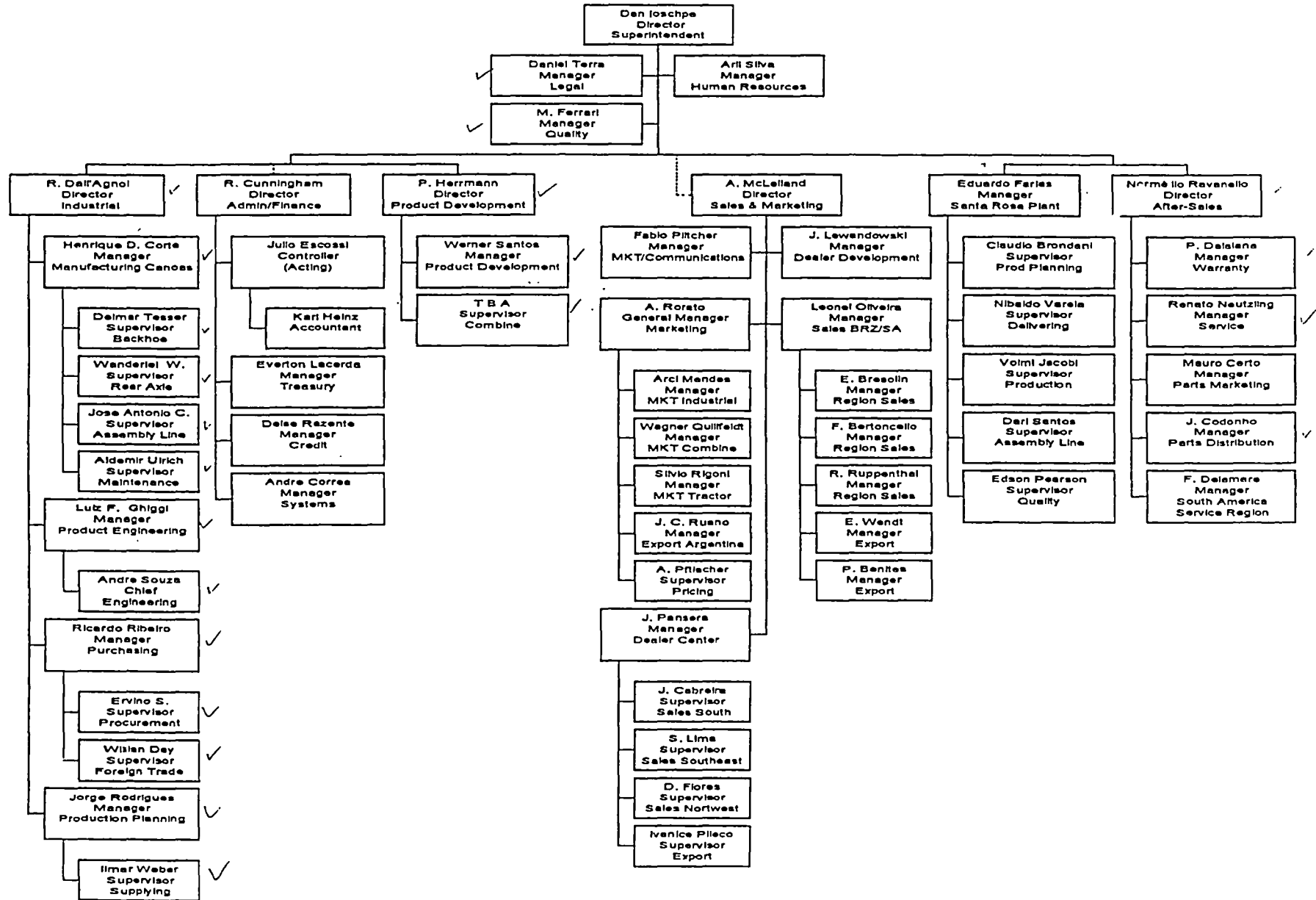


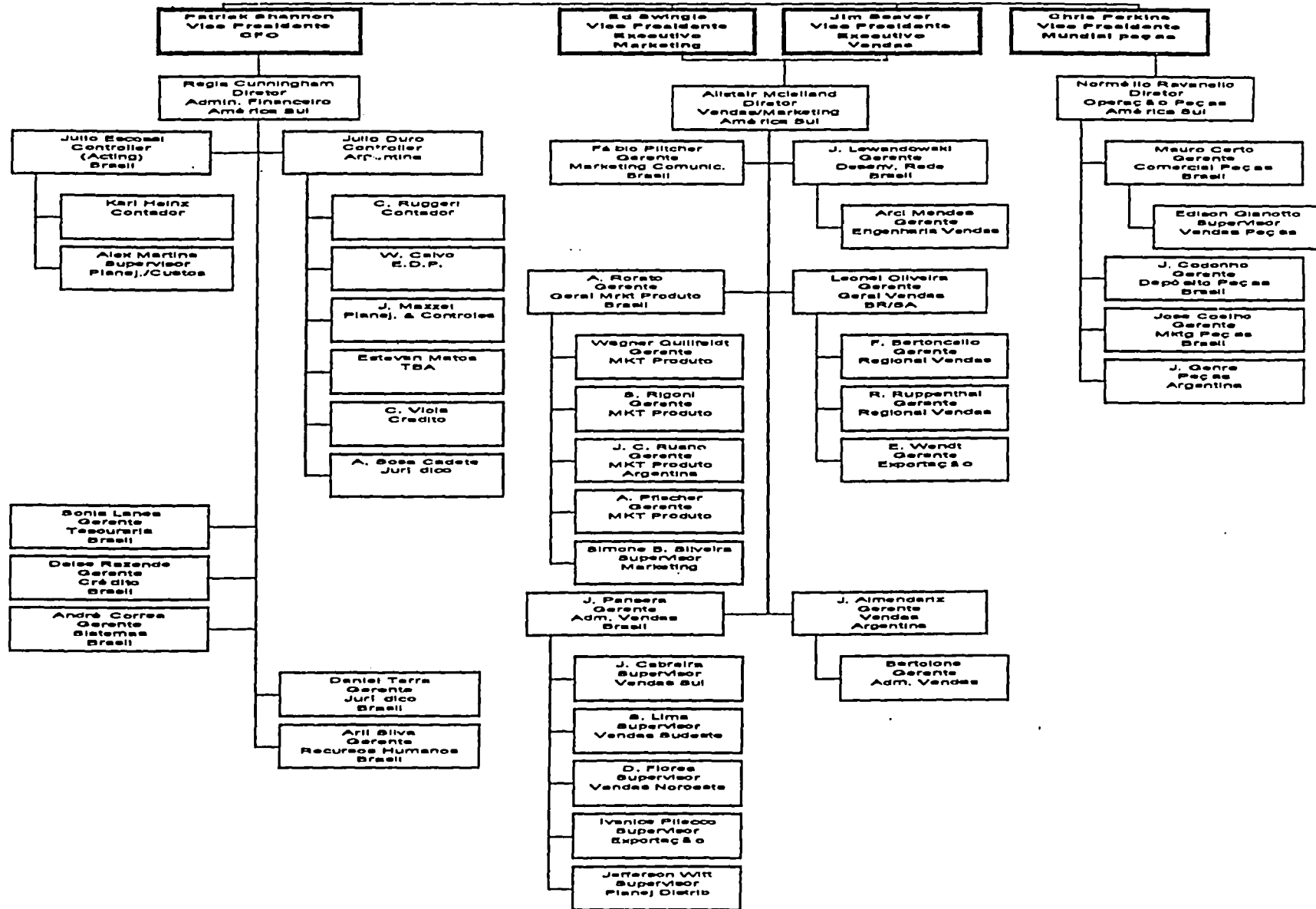
1997

AGCO DO BRASIL



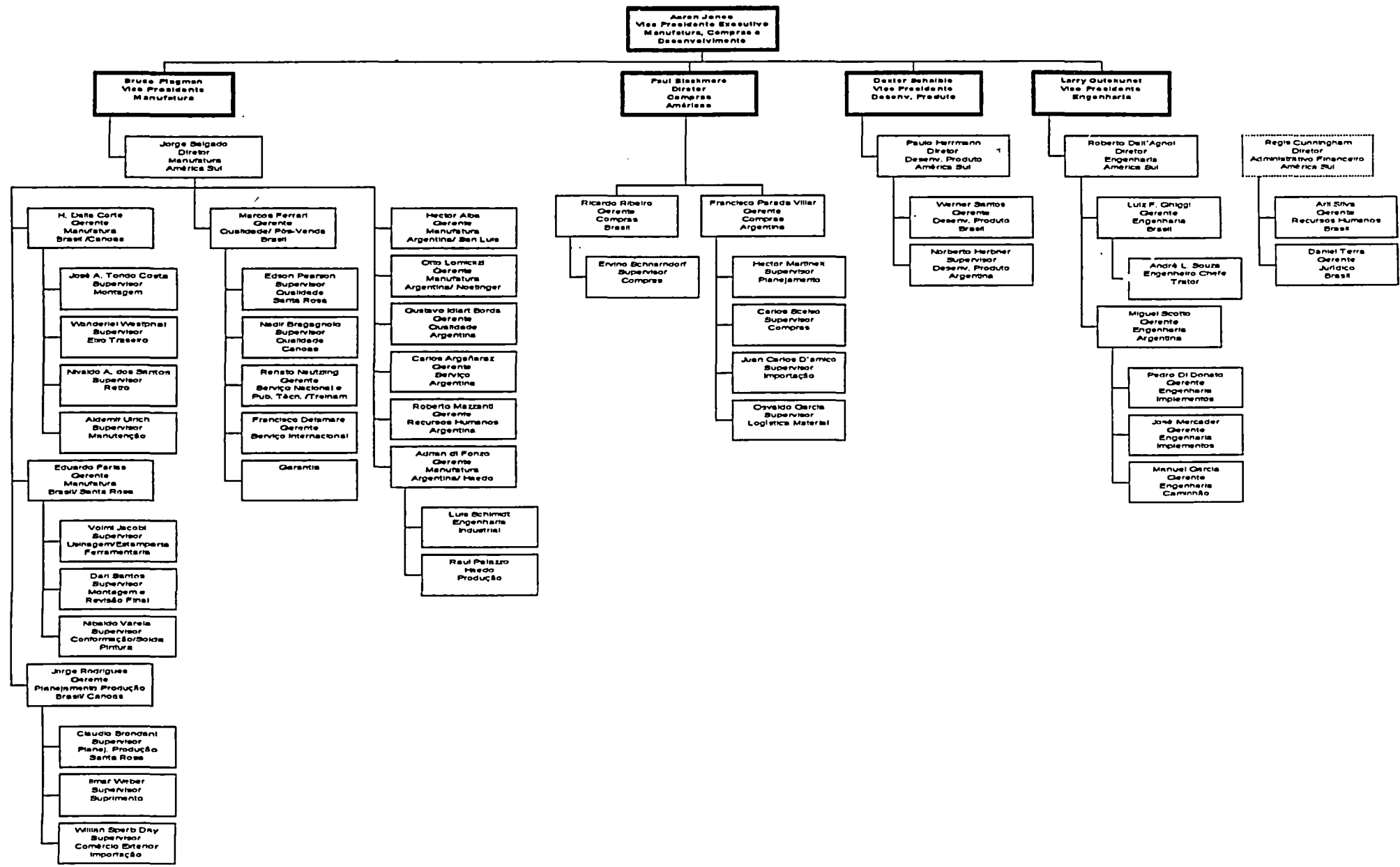
November 96, 1997





AGCO AMÉRICA DO SUL

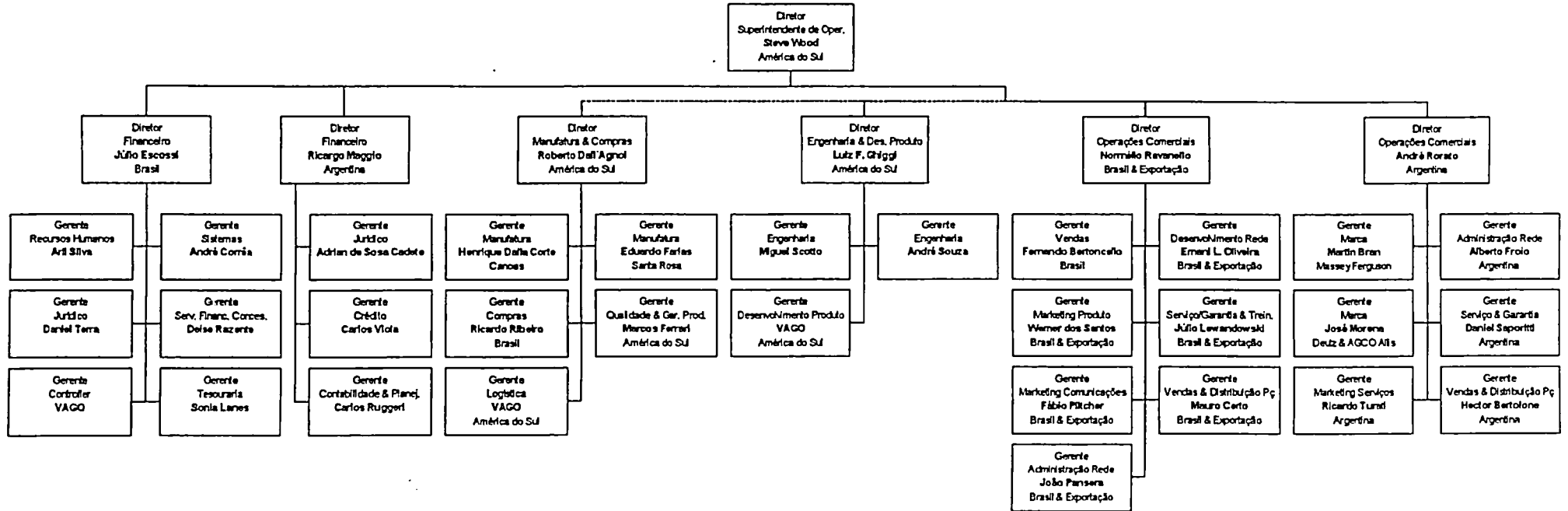
18.11.98





OPERAÇÕES

Última alteração: Maio/01



ANEXO 3 - Evolução do quadro de pessoal da AGCO do Brasil

QUADRO DE PESSOAL
1996

CANOAS

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	374	371	369	376	377	350	319	320	305	304	310	307
Hor. Indiretos	61	56	45	45	42	41	109	113	112	98	89	88
Hor. Diretos	556	471	474	461	443	426	349	291	289	288	286	286
TOTAL	991	898	888	882	862	817	777	724	706	690	685	681

SANTA ROSA

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	73	74	73	54	55	55	49	49	47	46	44	44
Hor. Indiretos	38	38	38	33	32	32	31	31	30	29	28	25
Hor. Diretos	416	414	412	409	403	406	348	346	347	345	342	343
TOTAL	527	526	523	496	490	493	428	426	424	420	414	412

TOTAL GERAL (CANOAS + SANTA ROSA)

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	447	445	442	430	432	405	368	369	352	350	354	351
Hor. Indiretos	99	94	83	78	74	73	140	144	142	127	117	113
Hor. Diretos	972	885	886	870	846	832	697	637	636	633	628	629
TOTAL	1518	1424	1411	1378	1352	1310	1205	1150	1130	1110	1099	1093

QUADRO DE PESSOAL
1997

CANOAS

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	307	308	309	309	307	306	309	308	311	313	318	317
Hor. Indiretos	86	86	87	87	87	93	92	93	91	92	92	93
Hor. Diretos	280	282	300	302	304	300	298	290	293	292	293	293
TOTAL	673	676	696	698	698	699	699	691	695	697	703	703

SANTA ROSA

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	43	44	49	49	49	49	49	50	51	51	52	52
Hor. Indiretos	25	25	25	25	25	25	25	24	23	23	25	25
Hor. Diretos	342	343	188	188	188	188	188	194	216	301	365	365
TOTAL	410	412	262	262	262	262	262	268	290	375	442	442

TOTAL GERAL (CANOAS + SANTA ROSA)

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	350	352	358	358	356	355	358	358	362	364	370	369
Hor. Indiretos	111	111	112	112	112	118	117	117	114	115	117	118
Hor. Diretos	622	625	488	490	492	488	486	484	509	593	658	658
TOTAL	1083	1088	958	960	960	961	961	959	985	1072	1145	1145

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	317	315	316	311	312	310	312	312	314	314	317	308
Hor. Indiretos	94	98	97	99	98	95	96	99	97	95	94	89
Hor. Diretos	293	293	290	321	320	321	321	299	300	297	298	301
Afastados	29	27	27	28	31	30	30	35	32	33	30	25
Estagiários	17	16	16	18	17	18	17	18	19	19	19	18
Colistas	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
TOTAL	754	753	750	781	780	776	778	767	766	762	762	745

SANTA ROSA

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	52	52	52	52	52	52	52	53	53	53	53	52
Hor. Indiretos	27	27	27	35	34	34	34	34	34	34	35	36
Hor. Diretos	452	476	473	391	370	371	371	369	369	370	369	369
Afastados	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7
Estagiários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colistas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL	548	572	568	494	472	474	474	472	472	473	474	474

TOTAL GERAL (CANOAS + SANTA ROSA)

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	369	367	368	363	364	362	364	365	367	367	370	360
Hor. Indiretos	121	125	124	134	132	129	130	133	131	129	129	125
Hor. Diretos	745	769	763	712	690	692	692	668	669	667	667	670
Afastados	36	34	33	34	37	37	37	41	38	39	37	32
Estagiários	17	16	16	18	17	18	17	18	19	19	19	18
Colistas	14	14	14	14	12	12	12	14	14	14	14	14
TOTAL	1.302	1.325	1.318	1.275	1.252	1.250	1.252	1.239	1.238	1.235	1.236	1.219

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	305	302	303	305	304	306	303	306	305	302	300	300
Hor. Diretos	91	89	90	92	92	90	92	92	92	92	90	92
Hor. Indiretos	301	298	298	299	298	297	297	298	297	298	298	298
Afastados	24	24	23	20	20	21	21	20	20	22	22	22
Estagiários	18	17	16	25	25	23	23	20	20	21	19	18
Cotistas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
TOTAL	743	734	734	745	743	741	740	740	738	739	733	734

SANTA ROSA

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	53	54	54	54	54	54	55	52	51	51	51	52
Hor. Diretos	35	35	35	35	36	36	44	35	33	33	33	33
Hor. Indiretos	370	371	369	368	370	370	359	364	356	356	357	360
Afastados	8	8	8	7	7	7	7	7	9	8	9	10
Estagiários	6	6	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5
Cotistas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL	482	484	481	479	482	482	477	471	463	463	465	470

TOTAL

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	358	356	357	359	358	360	358	358	356	353	351	352
Hor. Diretos	126	124	125	127	128	126	136	127	125	125	123	125
Hor. Indiretos	671	669	667	667	668	667	656	662	653	654	655	658
Afastados	32	32	31	27	27	28	28	27	29	30	31	32
Estagiários	24	23	21	30	30	28	25	23	24	26	24	23
Cotistas	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
TOTAL	1.225	1.218	1.215	1.224	1.225	1.223	1.217	1.211	1.201	1.202	1.198	1.204

\bar{x} : 1.214

CANOAS

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	300	303	304	307	307	308	309	313	313	309	308	306
Hor. Indiretos	91	91	94	93	91	89	92	92	96	93	92	95
Hor. Diretos	297	292	306	306	304	305	303	302	337	339	347	346
Afastados	24	30	30	28	29	30	30	27	30	33	33	32
Estagiários	17	17	15	19	19	19	20	19	21	22	23	24
Colistas	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2
TOTAL	733	737	753	757	754	755	758	757	800	800	807	805

SANTA ROSA

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	52	52	51	52	52	52	52	52	52	53	52	53
Hor. Indiretos	32	32	32	33	32	32	31	32	32	32	32	31
Hor. Diretos	369	377	363	357	358	343	342	337	344	343	341	344
Afastados	10	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9
Estagiários	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4
Colistas	1	1	1	10	10	10	9	9	9	9	9	9
TOTAL	468	476	461	466	464	451	448	443	449	449	446	450

TOTAL

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mensalistas	352	355	355	359	359	360	361	365	365	362	360	359
Hor. Indiretos	123	123	126	126	123	121	123	124	128	125	124	126
Hor. Diretos	666	669	669	663	662	648	645	639	681	682	688	690
Afastados	34	40	39	37	37	39	39	36	39	42	42	41
Estagiários	21	21	20	24	23	24	25	23	24	25	26	28
Colistas	5	5	5	14	14	14	13	13	12	13	13	11
TOTAL	1.201	1.213	1.214	1.223	1.218	1.206	1.206	1.200	1.249	1.249	1.253	1.255

CANOAS

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Média
Mensalistas	309	311	319	323	322	324	326	328	331	332	335	333	324
Hor. Indiretos	93	93	93	92	93	93	93	98	98	94	92	91	94
Hor. Diretos	351	351	350	398	399	396	394	421	421	456	455	459	404
Afastados	30	31	31	29	29	31	33	30	30	30	31	31	31
Estagiários	21	24	21	25	30	30	30	29	35	32	30	27	28
Cotistas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
TOTAL	808	814	818	871	877	878	880	910	919	948	947	943	884
Temporários	73	94	95	92	89	75	123	147	180	195	197	67	119

SANTA ROSA

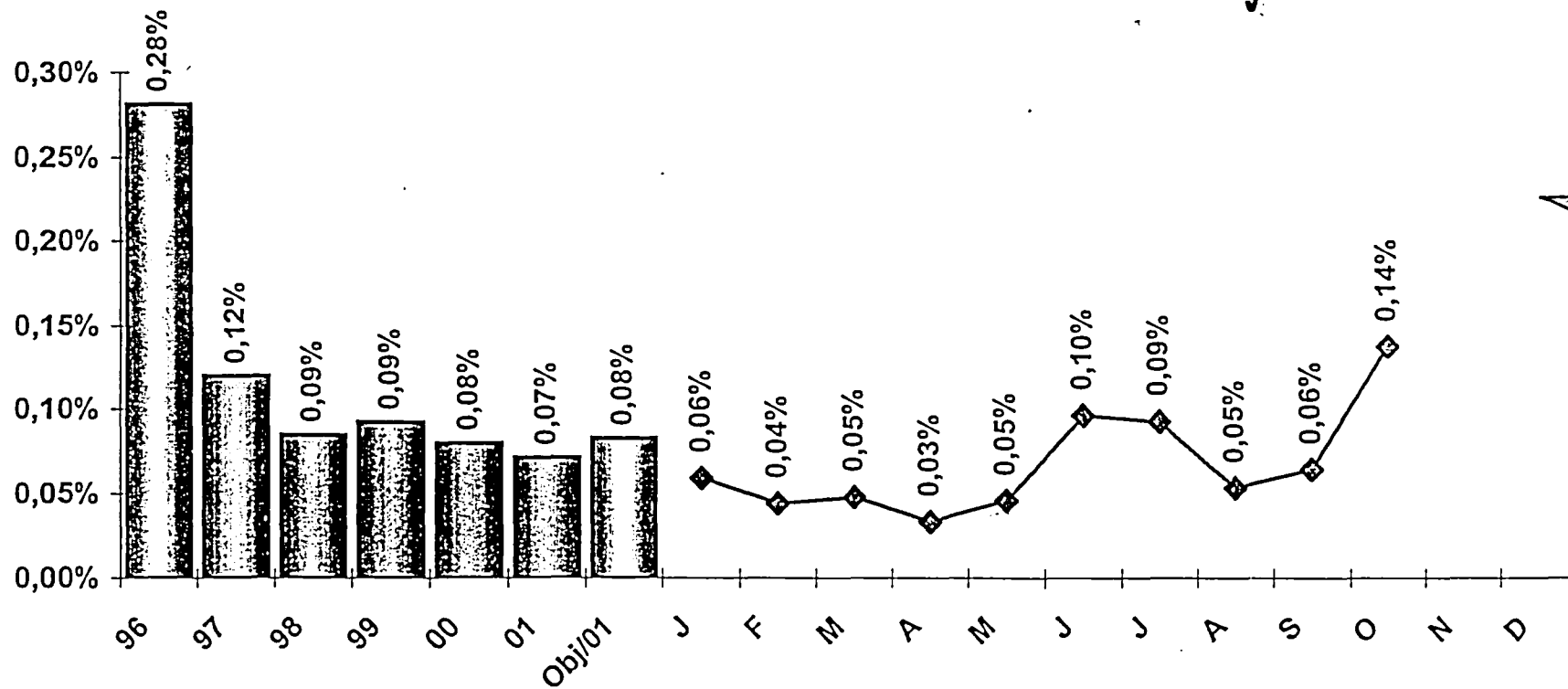
Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Média
Mensalistas	52	52	51	51	51	51	51	50	50	51	51	51	51
Hor. Indiretos	32	31	33	33	33	33	33	33	34	34	34	37	33
Hor. Diretos	344	345	345	393	408	417	419	433	435	435	437	436	404
Afastados	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Estagiários	5	7	7	7	6	6	5	7	8	8	8	9	7
Cotistas	7	7	7	6	6	5	5	4	4	4	4	3	5
TOTAL	449	452	452	499	513	521	522	536	540	541	543	545	509
Temporários	79	82	72	26	6	0	0	62	159	238	253	272	104

TOTAL

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Média
Mensalistas	361	363	370	374	373	375	377	378	381	383	386	384	375
Hor. Indiretos	125	124	126	125	126	126	126	131	132	128	126	128	127
Hor. Diretos	695	696	695	791	807	813	813	854	856	891	892	895	808
Afastados	39	41	40	38	38	40	42	39	39	39	40	40	40
Estagiários	26	31	28	32	36	36	35	36	43	40	38	36	35
Cotistas	11	11	11	10	10	9	9	8	8	8	8	5	9
TOTAL	1.257	1.266	1.270	1.370	1.390	1.399	1.402	1.446	1.459	1.489	1.490	1.488	1.394
Temporários	152	176	167	118	95	75	123	209	339	433	450	339	223

ANEXO 4 - Gráficos referentes à evolução dos indicadores do nível de sucata e do nível de devolução ao fornecedor

% do Custo Sucata Sobre o Custo da Produção

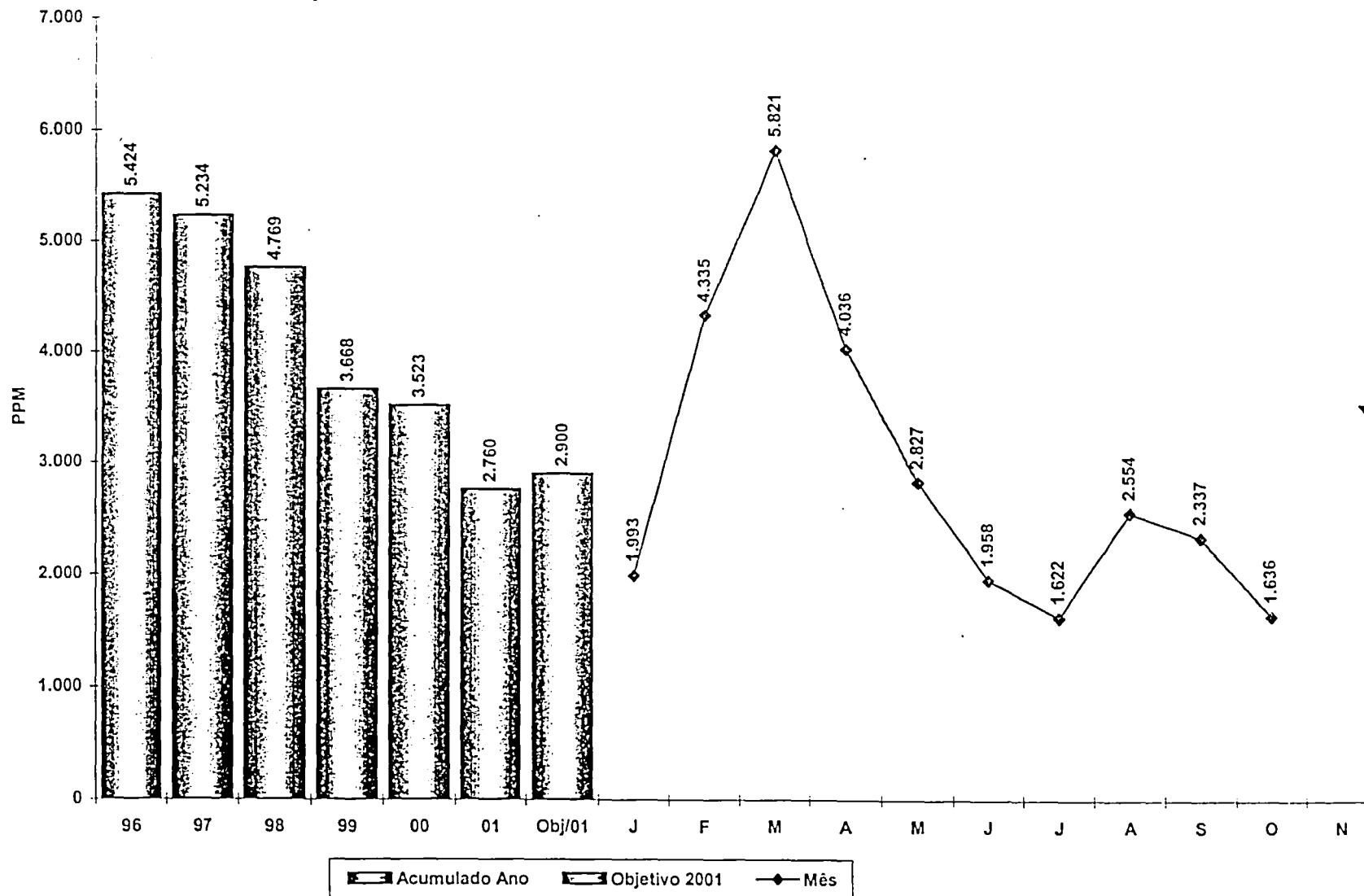


Acumulado Ano
 Objetivo 2001

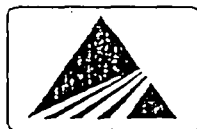
 Valor Mensal

Qualidade de Fornecedores

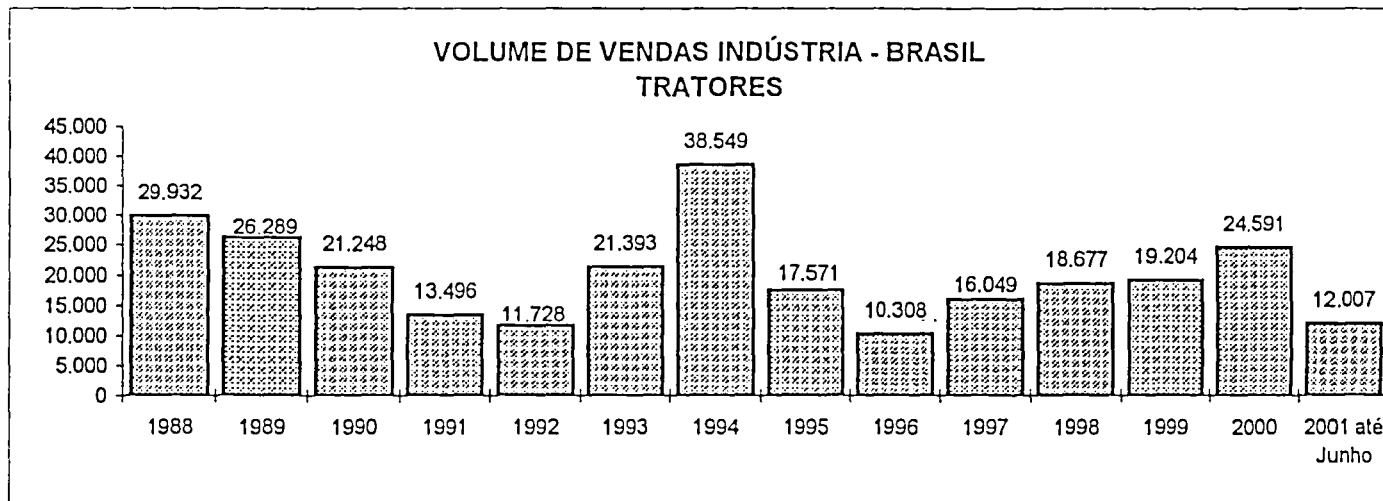
Devoluções em PPM



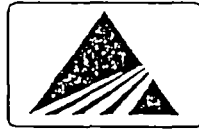
ANEXO 5 - Evolução da participação de mercado da AGCO do Brasil



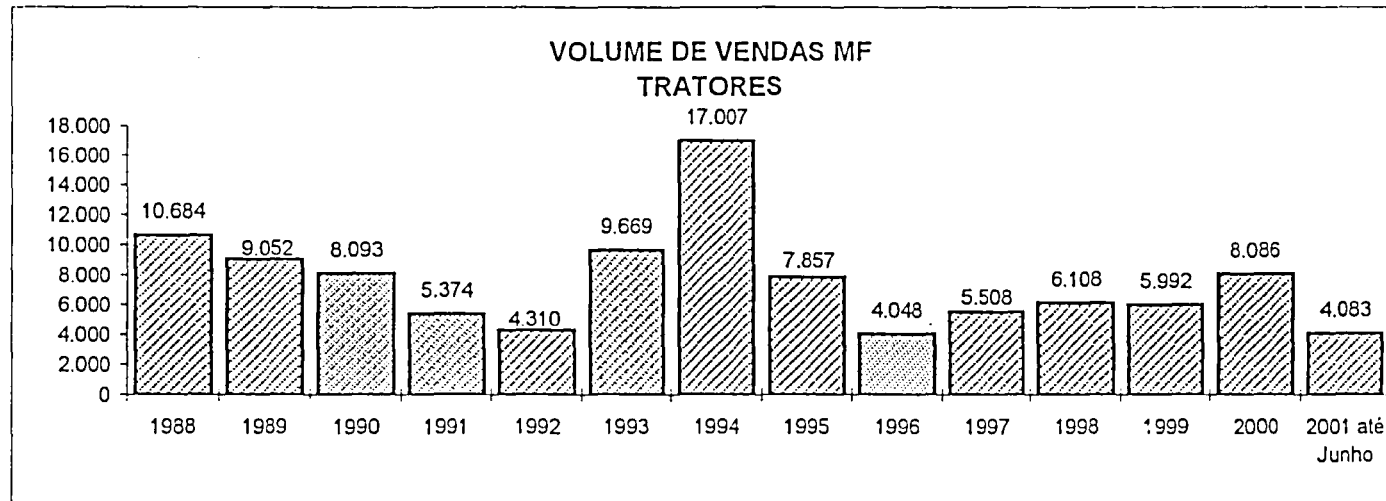
AGCO



31/07/2001



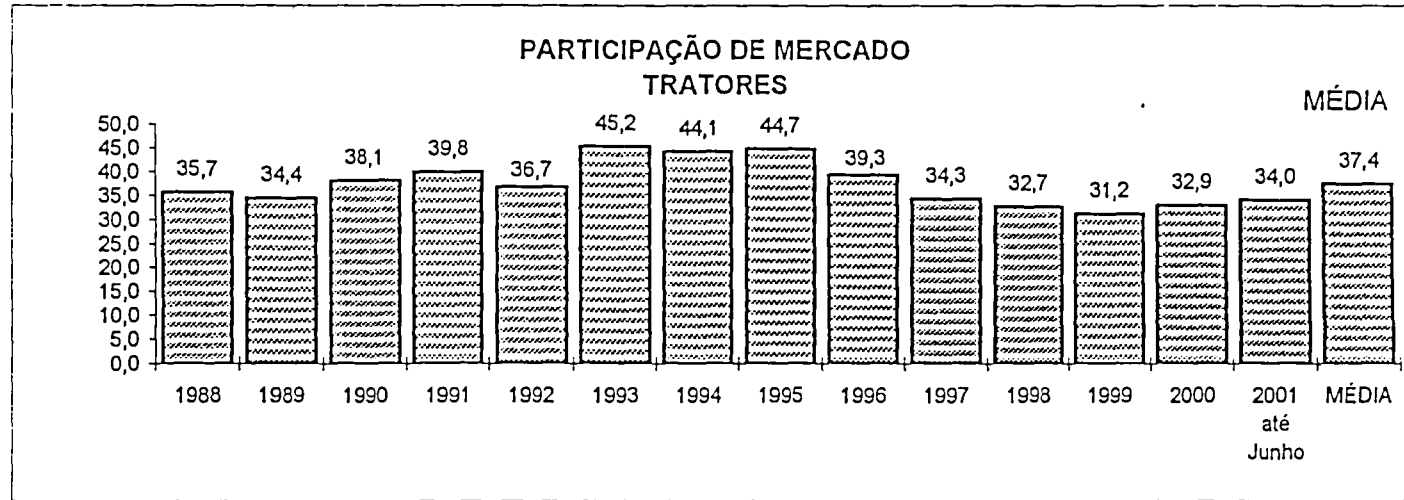
AGCO



31/07/2001



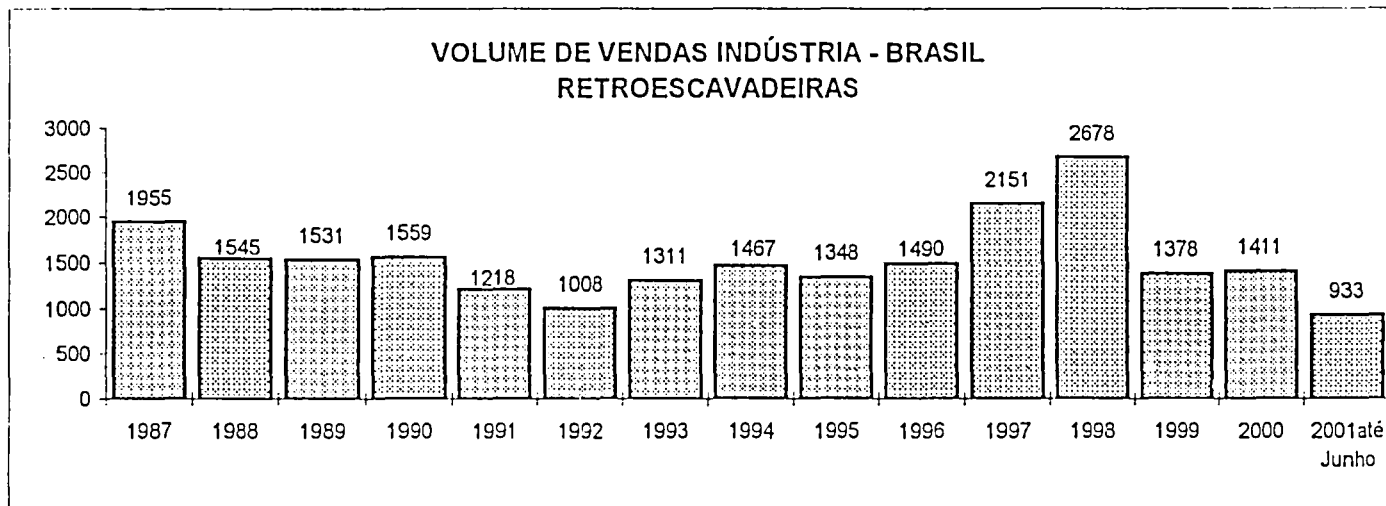
AGCO



31/07/2001



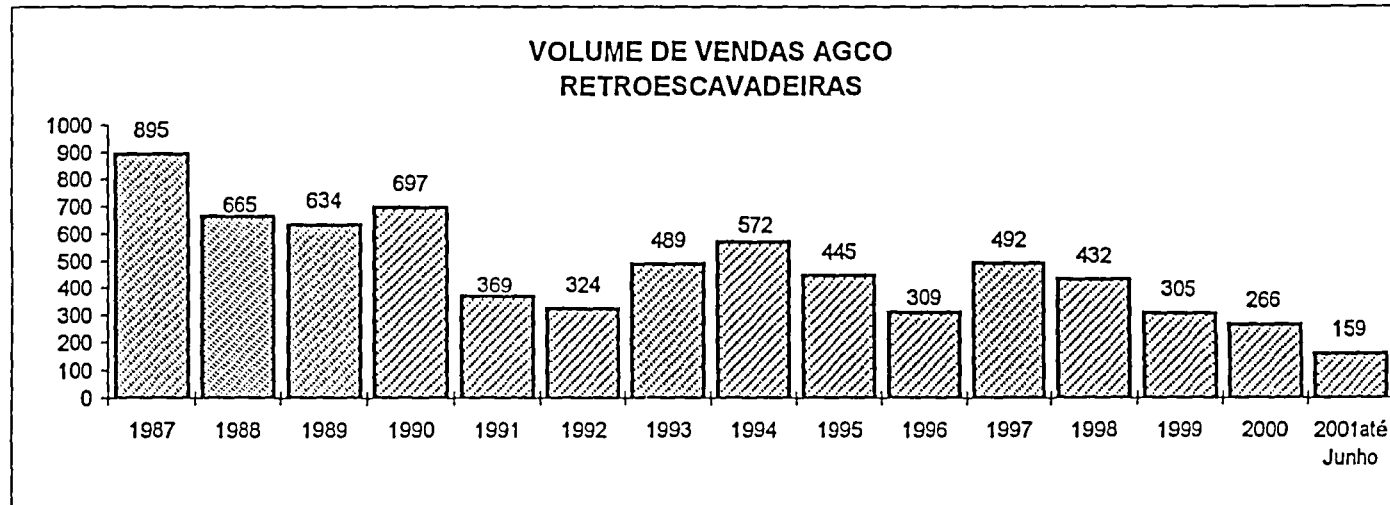
AGCO



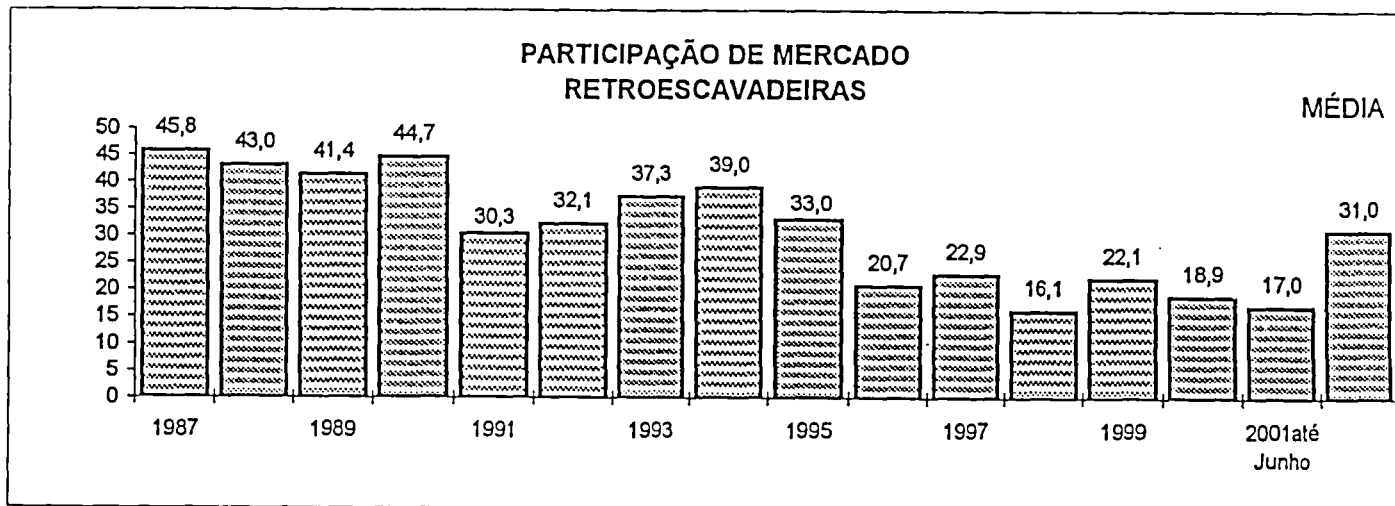
31/07/2001



AGCO



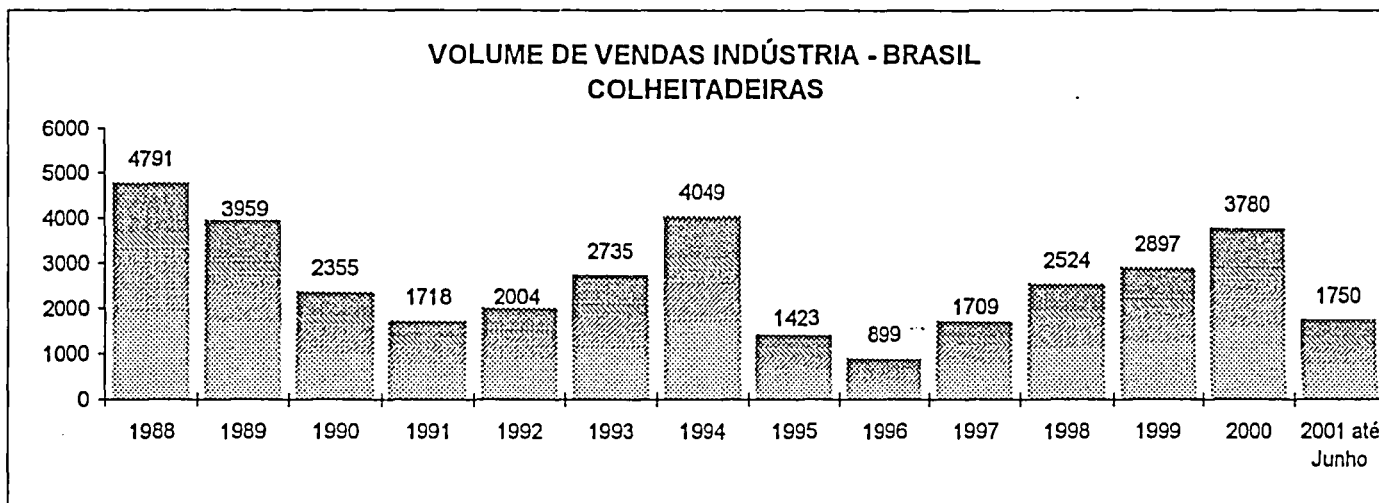
31/07/2001



31/07/2001



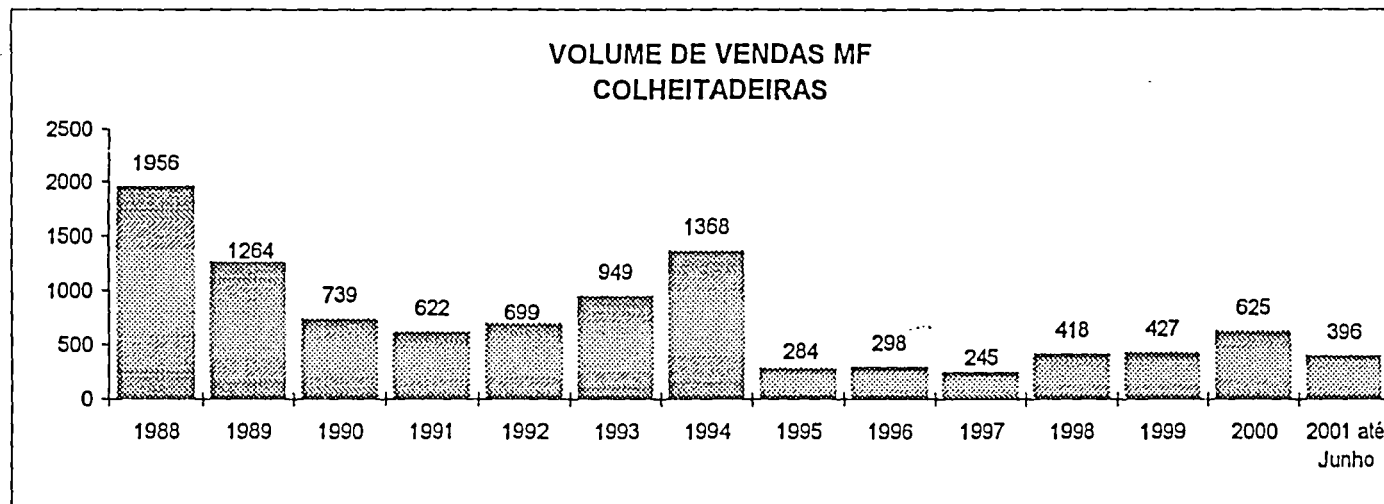
AGCO



31/07/2001



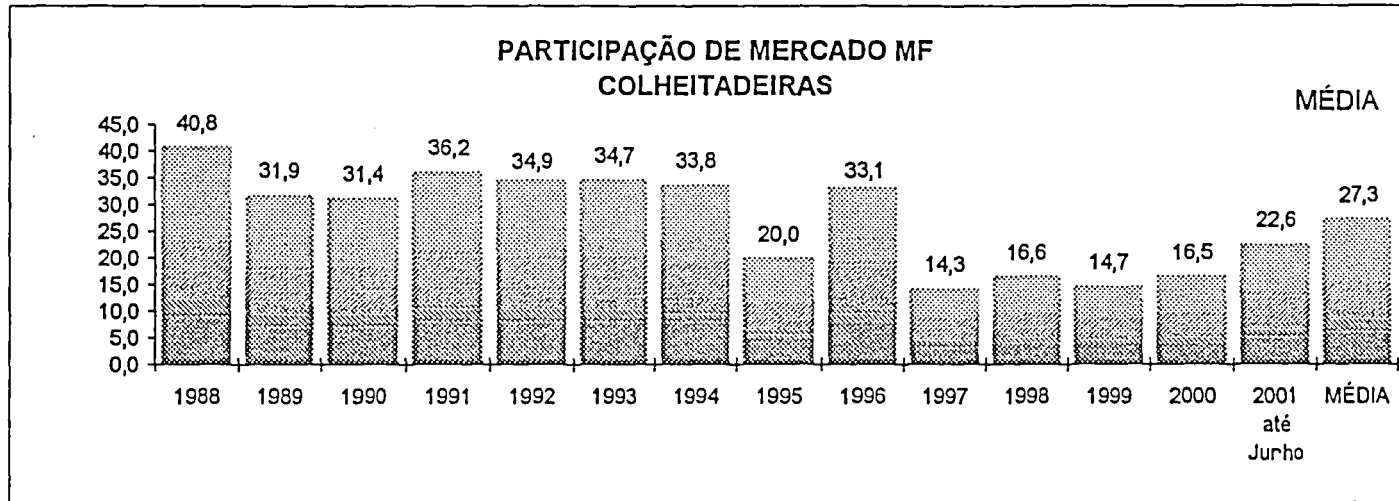
AGCO



31/07/2001



AGCO



31/07/2001

MERCADO DE TRATORES AGRICOLAS

2001	PARTICIPACAO DE MERCADO											
	JUN				JAN/JUN				MERCADO GLOBAL			
	INTERNO		EXTERNO		INTERNO		EXTERNO		MES	ACUMULADO		
AGCO	852	31.3%	347	100.0%	4083	34.0%	1619	67.5%	1199	39.0%	5702	39.6%
Valtra	561	20.6%	0	0.0%	2862	23.8%	331	13.8%	561	18.3%	3193	22.2%
New Holland	836	30.7%	0	0.0%	3216	26.8%	309	12.9%	836	27.2%	3525	24.5%
Agrale	57	2.1%	0	0.0%	301	2.5%	9	0.4%	57	1.9%	310	2.2%
Yanmar	49	1.8%	0	0.0%	253	2.1%	3	0.1%	49	1.6%	256	1.8%
SLC - John Deere	347	12.7%	0	0.0%	1194	9.9%	120	5.0%	347	11.3%	1314	9.1%
Case	22	0.8%	0	0.0%	94	0.8%	6	0.3%	22	0.7%	100	0.7%
Muller	2	0.1%	0	0.0%	4	0.0%	0	0.0%	2	0.1%	4	0.0%
IND.	2726	100.0%	347	100.0%	12007	100.0%	2397	100.0%	3073	100.0%	14404	100.0%

EVOLUCAO												
	I N T E R N O	JAN/JUN			E X T E R N O	JAN/JUN			G L O B A L	JAN/JUN		
		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL
		AGCO	3137	4083		30.2	510	1619		217.5	3647	5702
Valtra	2290	2862	25.0	544	331	-39.2	2834	3193	12.7			
New Holland	2504	3216	28.4	345	309	-10.4	2849	3525	23.7			
Agrale	293	301	2.7	36	9	-75.0	329	310	-5.8			
Yanmar	335	253	-24.5	2	3	50.0	337	256	-24.0			
SLC - John Deere	1115	1194	7.1	125	120	-4.0	1240	1314	6.0			
Case/Muller	93	98	5.4	54	6	-88.9	147	104	-29.3			
IND.	9767	12007	22.9	1616	2397	48.3	11383	14404	26.5			

MERCADO DE COLHEITADEIRAS

2001	PARTICIPACAO DE MERCADO											
	JUN				JAN/JUN				MERCADO GLOBAL			
	INTERNO		EXTERNO		INTERNO		EXTERNO		MES	ACUMULADO		
MF	42	26.3%	10	100.0%	390	22.3%	95	14.9%	52	30.6%	485	20.3%
ID	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.2%	0	0.0%	1	0.0%
AGCO ALLIS	0	0.0%	0	0.0%	6	0.3%	11	1.7%	0	0.0%	17	0.7%
AGCO	42	26.3%	10	100.0%	396	22.6%	107	16.8%	52	30.6%	503	21.1%
SLC	59	36.9%	0	0.0%	567	32.4%	299	46.9%	59	34.7%	866	36.3%
NH	57	35.6%	0	0.0%	748	42.7%	231	36.2%	57	33.5%	979	41.0%
CASE	2	1.3%	0	0.0%	39	2.2%	1	0.2%	2	1.2%	40	1.7%
VALTRA	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
IND.	160	100.0%	10	100.0%	1750	100.0%	638	100.0%	170	100.0%	2388	100.0%

EVOLUCAO												
	I N T E R N O	JAN/JUN			E X T E R N O	JAN/JUN			G L O B A L	JAN/JUN		
		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL
		MF	312	390		25.0	56	95		69.6	368	485
ID	3	0	-100.0	1	1	0.0	4	1	-75.0			
AGCO ALLIS	6	6	0.0	8	11	37.5	8	17	112.5			
AGCO	315	396	25.7	65	107	64.6	380	503	32.4			
SLC	698	567	-18.8	174	299	71.8	872	866	-0.7			
NH	727	748	2.9	53	231	335.8	780	979	25.5			
CASE	91	39	-57.1	27	1	-96.3	118	40	-66.1			
VALTRA	0	0	100.0	0	0	0.0	0	0	100.0			
IND.	1831	1750	-4.4	319	638	100.0	2150	2388	11.1			

MERCADO DE TRATORES INDUSTRIAIS

2001	PARTICIPACAO DE MERCADO											
	JUN				JAN/JUN				MERCADO GLOBAL			
	INTERNO		EXTERNO		INTERNO		EXTERNO		MES	ACUMULADO		
AGCO	41	100.0%	0	0.0%	117	15.6%	11	16.7%	41	100.0%	128	15.7%
CASE	0	0.0%	0	0.0%	340	45.3%	32	48.5%	0	0.0%	372	45.6%
FIAT	0	0.0%	0	0.0%	180	24.0%	23	34.8%	0	0.0%	203	24.9%
JCB	0	0.0%	0	0.0%	42	5.6%	0	0.0%	0	0.0%	42	5.1%
CAT	0	0.0%	0	0.0%	71	9.5%	0	0.0%	0	0.0%	71	8.7%
IND.	41	100.0%	0	0.0%	750	100.0%	66	100.0%	41	100.0%	816	100.0%

EVOLUCAO												
	I N T E R N O	JAN/JUN			E X T E R N O	JAN/JUN			G L O B A L	JAN/JUN		
		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL		2000	2001	EVOL
		AGCO	149	117		-21.5	11	11		0.0	160	128
CASE	321	340	5.9	17	32	88.2	338	372	10.1			
FIAT	197	180	-8.6	37	23	-37.8	234	203	-13.2			
JCB	5	42	740.0	0	0	-100.0	5	42	740.0			
CAT	36	71	97.2	0	0	0.0	36	71	97.2			
IND.	708	750	5.9	65	66	1.5	773	816	5.6			