



**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E DA ESTRUTURA:  
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS  
MAXIPLAST LTDA**

**ANALYSIS OF THE STRATEGY AND STRUCTURE: A CASE  
STUDY IN THE PACKAGING INDUSTRY AND TRADE MAXIPLAST LIMITED  
COMPANY**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA: UN ESTUDIO DE CASO EN LA INDUSTRIA  
DEL ENVASADO Y EL COMERCIO LTDA MAXIPLAST**

**Alexandre Hartmann**

Faculdades Associadas de Ensino/Brazil  
[alhartmann@yahoo.com.br](mailto:alhartmann@yahoo.com.br)

**Luis Moretto Neto, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil  
[moretto@cse.ufsc.br](mailto:moretto@cse.ufsc.br)

**Luciane Finger**

Faculdades Associadas de Ensino/Brazil  
[alehartmann@gmail.com](mailto:alehartmann@gmail.com)

**Maurício Fernandes Pereira, PhD**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil  
[mfpcris@gmail.com](mailto:mfpcris@gmail.com)

**RESUMO**

Este estudo apresenta uma análise da estratégia e da estrutura da Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. Baseando-se em Eliezer Costa, Henry Mintzberg e Michael Porter foi construído o referencial para estratégia, e por meio de Henry Mintzberg foi fundamentada a estrutura organizacional. Este trabalho busca analisar quais os elementos de estratégia da empresa e os fatores envolvidos na estrutura organizacional. Portanto, constitui-se de um estudo de caso e também bibliográfico, descritivo com caráter qualitativo. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os resultados que foram alcançados evidenciaram a ausência de vários elementos integrantes da estratégia e estrutura organizacionais. No entanto, foi identificada uma estratégia de diferenciação, voltada para os clientes. A estrutura foi caracterizada como burocrática mecanizada, com grande destaque para a padronização das atividades, a centralização das decisões e grande influência da cúpula estratégica.

**Palavras-chave:** Análise; Estratégia; Estrutura Organizacional

**ABSTRACT**

This study presents an analysis of the strategy and structure of the Packaging Maxioplast Company Ltd. Based on Eliezer Costa, Henry Mintzberg and Michael Porter a reference strategy was built, and by Henry Mintzberg was fundament the organizational structure. This study tries to analyze what the strategy elements of the company are, and the facts involved in the organizational structure. Therefore, it constitutes a fact study and also bibliographic, descriptive with qualified features. The data results were made by documental research and

interviews. The achieved results showed the lack of several elements which take part in the organizational structure and strategy. However, a differential strategy was identified, which leads to the clients. The structure was considered mechanical bureaucratic, with a big prominence to the regulation of the activities, the priority of the decisions and a large influence from the strategic summit.

**Keywords:** Analysis; Strategy; Organization Structure.

## RESUMEN

Este estudio presenta un análisis de la estrategia y la estructura de la Industria y Comercio de embalaje Maxioplast Ltda. Sobre la base de Eliezer Costa, Henry Mintzberg y Michael Porter ha construido el marco de la estrategia, y Henry Mintzberg se basa la estructura de la organización. Este documento tiene como objetivo analizar cuáles son los elementos de la estrategia de la empresa y los factores que intervienen en la estructura organizativa. Por lo tanto, constituye un caso de estudio y también cualitativo descriptivo bibliográfico. La recolección de datos ocurrió a través de entrevistas e investigación documental. Los resultados que se obtuvieron mostraron la ausencia de varios componentes de la estrategia de la organización y estructura. Sin embargo, hemos identificado una estrategia de diferenciación y orientación al cliente. La estructura se caracterizó por ser burocrático mecanizada, con gran énfasis en las actividades de normalización, centralización de las decisiones y la gran influencia de la cumbre estratégica.

**Palabras clave:** Análisis; Estrategia; Estructura Organizacional

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos são os desafios para que uma empresa consiga se adequar às exigências de um processo estratégico e muitas são as vantagens os benefícios futuros de implantar a cultura estratégica em uma organização. Existem diversos obstáculos que podem ser listados como prejudiciais à adoção de uma postura estratégica para a empresa, com destaques para os culturais, organizacionais e gerenciais como os principais inibidores da implantação de uma gestão estratégica eficaz dentro de uma empresa (COSTA, 2005).

Mintzberg (1987a) afirma que uma organização sem estratégia é como um indivíduo sem personalidade. As razões pelas quais uma organização deve se preocupar em desenvolver a cultura da estratégia são: a definição de uma direção para a empresa, a necessidade de focar os esforços, de criar um conceito para a organização e, principalmente, proporcionar consistência nas decisões tomadas.

Contudo, não só a estratégia deve nortear a gestão de uma empresa. Kaplan e Norton (2006, p.70) afirmam que “a contínua busca de novas formas organizacionais é movida por mudanças básicas na natureza da competição e da economia”. Logo, a percepção do ambiente externo permite ao ambiente interno continuar se renovando e inovando, facilitando as atividades da empresa.

Estudar os elementos integrantes de uma organização, como a estratégia, estrutura e liderança de forma isolada constituem etapa importante na tentativa de implantar cada um deles de forma correta. No entanto, as relações existentes entre os mesmos fornecem importantes resultados para os gestores buscarem dinamizar suas empresas. Assim, de maneira pioneira, Chandler publicou em 1962 um estudo investigando empresas americanas, buscando a relação existente entre a sua estratégia e elementos vitais para a sobrevivência de uma empresa que são a estrutura, a liderança e a cultura.

A relação entre a estratégia e a estrutura, é defendida por Chandler, e destacada neste trabalho por McCraw (1998). A principal idéia defendida pelo autor supracitado e por Druker (1974) é que a estrutura segue a estratégia, sendo necessário entender que a estrutura é um meio pelo qual a empresa conseguirá atingir os seus objetivos e metas.

É nesse contexto de análise que se insere o presente estudo com objetivo de analisar a relação entre a estratégia empresarial e a estrutura organizacional da Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda., localizada em Caçador-SC, considerando o período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008. Portanto, pretende-se detalhar a pesquisa alcançando os seguintes objetivos específicos: a) identificar a evolução da estratégia e os componentes da atual estratégia empresarial; b) identificar a evolução da estrutura e como a empresa está estruturada atualmente; e, c) analisar as relações entre a estratégia e a estrutura existentes.

Assim, a Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. presente no setor de plásticos há mais de 35 anos, tem que desenvolver suas atividades procurando manter a qualidade de seus produtos através de estratégias que constantemente necessitam de alterações e atualizações, bem como de uma estrutura que permita flexibilidade para manter sua competitividade no mercado.

## **2 ESTRATÉGIA**

Existem diversos conceitos para definir a estratégia. Não há maneira de adotar somente um conceito como sendo universal, pois diversos são os autores que se complementam e discordam entre si em relação ao tema. Pode-se estabelecer um conceito de estratégia, incorporando as definições de alguns autores centrais para esse estudo. A estratégia então tem como objetivo definir os objetivos de longo prazo da empresa (CHANDLER apud McCRAW, 1998). Desenvolver linhas e programas de ação (CHANDLER apud McCRAW, 1998; OLIVEIRA, 1988; ALMEIDA, NETO & GIRALDI, 2006). Por meio dos quais deverá atingir as metas propostas (OLIVEIRA, 1988; CHANDLER apud McCRAW, 1998; MINTZBERG & QUINN, 2001). Dessa forma, ela incorpora os setores de produção e de serviços (KLUYVER & PEARCE II, 2007). A alocação dos recursos (CHANDLER apud McCRAW, 1998; MINTZBERG & QUINN, 2001). Seguindo os padrões de decisão (MINTZBERG & QUINN, 2001; ANSOFF, 1977). Que contemplam todo o meio ambiente (MINTZBERG & QUINN, 2001; ANSOFF, 1977). Procurando criar uma vantagem competitiva para a empresa (KLUYVER & PEARCE II, 2007; PORTER, 1986).

Uma das preocupações dos autores que escrevem sobre esse assunto é a definição dos principais tipos ou categorias em para analisar as estratégias das empresas. Forte (2007 apud COSTA; ALMEIDA, 2007, p.101) destaca em seu trabalho vinte e três diferentes tipos de estratégias salientando que as mesmas distribuem seu foco em temas “organizacionais, comportamentais, psicológicos, biológicos e sistêmicos”. Neste estudo, o foco da análise das tipologias de estratégia foi centrado nas definições de Ansoff, Porter, Mintzberg e Miles e Snow. As categorias enunciadas por Ansoff (1977) são a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Levando-se em consideração a necessidade de posicionamento de uma empresa no mercado em que atua, Porter (1986) apresenta três formas genéricas de estratégia, que foram a base dos estudos acadêmicos durante anos, que são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. A

alternativa proposta por Mintzberg e Quinn (2001) considera o planejamento e a implantação como fatores essenciais. Assim, os tipos de estratégia apresentados são: planejada, deliberada, realizada, emergente, e, não-realizada. Por fim, para Miles e Snow (1978 apud HUBLER, 2006) a classificação das estratégias ocorre por meio de quatro tipos principais de comportamentos das organizações: *prospectors*, *defenders*, *analyzers* e *reactors*.

Tavares (2000, p.327) afirma que “a escolha estratégica é sempre condicional: depende das condições do ambiente e da organização”. Diante deste, a elaboração da estratégia deve estar baseada em atividades que sejam de domínio exclusivo da empresa. Para chegar ao momento de definir qual é a estratégia da empresa Almeida (2003) ressalta que devem ser considerados a análise dos aspectos internos e do ambiente da organização, para então ser definida a estratégia vigente pela empresa. Para tanto, Costa (2007), corroborando os autores supracitados, acrescenta ainda a necessidade de um processo de diagnóstico buscando identificar e avaliar a gestão estratégica da organização. O diagnóstico empresarial é um processo formal e estruturado que busca verificar se as estratégias vigentes da organização estão de acordo com as necessidades apresentadas pelo mercado e previstas para um cenário futuro. Logo, procurando identificar os elementos estratégicos fundamentais na definição da estratégia, o autor supracitado propõe analisar: missão, visão, metas, ambiente interno, ambiente externo, e ainda a competitividade, o portfólio, os recursos humanos, financeiros e os materiais.

### 3 ESTRUTURA

A implementação da estratégia de uma maneira eficaz exige dos administradores que questões de importância fundamental como a estrutura sejam investigadas e explicitadas. A estrutura, juntamente à liderança e o meio ambiente, pode ser considerada uma das três grandes forças componentes da análise estratégica de uma organização.

Levando em consideração a grande quantidade de definições sobre esse tema elaborou-se a seguinte definição. Estrutura é o modelo de organização (CHANDLER apud MCCRAW, 1998). Abrangendo as linhas de autoridade e comunicação (MCCRAW, 1998; VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1997). Distribuídas nos diferentes níveis de hierarquia (MCCRAW, 1998; HALL, 2003) da empresa. É a divisão do trabalho em tarefas distintas (MINTZBERG, 2003; STONER & FREEMAN, 1985). Coordenadas para sua execução (MINTZBERG, 2003; STONER & FREEMAN, 1998).

Uma vez que o desenho da estrutura organizacional neste estudo segue o modelo de Mintzberg (2003), o autor afirma que a coordenação é um dos principais elementos a serem observados dentro da estrutura das organizações. Os cinco mecanismos para controle da coordenação e também da comunicação, propostos pelo autor, são: ajuste mútuo, supervisão direta, processos de trabalho padronizados, *outputs* padronizados e padronização das habilidades.

Mintzberg (2003), buscando o entendimento melhor da estrutura de uma organização propõe a divisão da mesma em cinco grandes partes. Primeiramente, considera-se o núcleo operacional, composto pelos colaboradores responsáveis por executar as atividades da empresa relacionadas com a produção de bens ou a

produção de serviços. A cúpula estratégica tem a função de assegurar que a organização cumpra de maneira eficaz a missão a que se propõe. A linha intermediária está ligada ao núcleo operacional por meio da formalidade da cadeia de comando pertencente à sua parte na estrutura e desempenha um papel fundamental na supervisão direta. Já a tecnoestrutura é composta por analistas, desligados do fluxo normal operacional, que fornecem seus serviços à organização. Por fim, a assessoria de apoio representa as unidades ou divisões agregadas ao corpo da organização que tem por finalidade desenvolver atividades especializadas para a empresa.

Relacionados aos conceitos de coordenação e das partes integrantes, Mintzberg (2003) define outros parâmetros que afetam diretamente o comportamento da estrutura organizacional: especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de vínculo, descentralização vertical e horizontal.

A partir dos mecanismos de coordenação e dos parâmetros de design, Mintzberg (1980) apresenta cinco configurações de organização que podem ser utilizadas: a estrutura simples; burocracia mecanizada; burocracia profissional; forma divisionalizada; e, *adhocracia*.

**Quadro 1 - Configurações estruturais, mecanismos de coordenação, partes da organização e divisão do poder**

<b>Configuração estrutural</b>	<b>Primeiro mecanismo de coordenação</b>	<b>Parte-chave da organização</b>	<b>Tipo de centralização/Descentralização</b>
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2003, p. 174)

A partir da investigação dessas subdivisões, através dos elementos já definidos tem-se um escopo da forma de estrutura organizacional que tem mais destaque dentro de determinada organização.

**4 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA**

O principal estudo investigando a relação entre a estrutura e a estratégia foi desenvolvido por Chandler em grandes empresas norte-americanas – Dupont, General Motors, Standard Oil e Sears. O estudo foi uma análise do histórico das empresas, considerando para fator de análise estratégica as mudanças por meio das quais as empresas optaram devido à necessidade de adaptação às novas tendências do mercado.

Ao comentar o estudo de Chandler, McCraw (1998), apresenta a discussão sobre a tese de que a estrutura segue a estratégia. Deve-se compreender que a necessidade da expansão de uma empresa reflete na inclusão de novos níveis e estruturas administrativas, que muitas vezes, acabam tendo sua instalação não

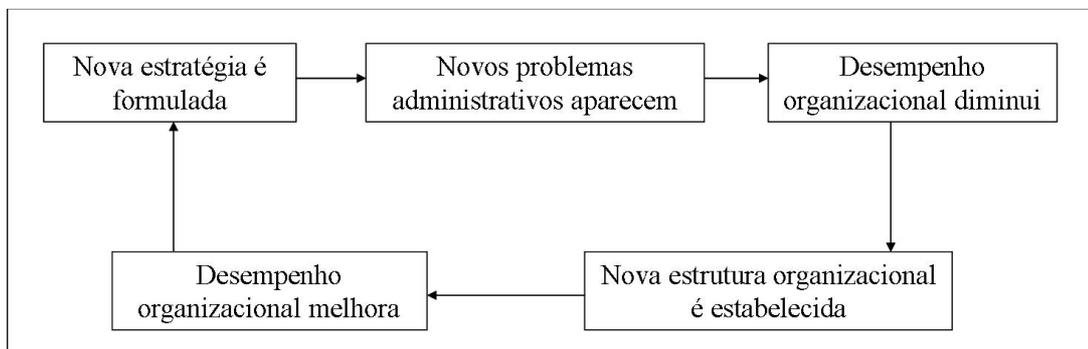
concretizada, devido à incapacidade dos gestores em perceber essas necessidades diante de novas estratégias. As transformações na estratégia mudam a estrutura, conforme cita o autor, principalmente, devido “às oportunidades e necessidades por mudanças demográficas, pelas mudanças na renda nacional e pela inovação tecnológica” (CHANDLER, 1962 apud McCRAW 2998, p.138).

Machado (2002) também concorda com as idéias de Chandler e McGraw e afirma que à medida que as empresas crescem, migram para estruturas que contemplem um grau maior de descentralização. A estratégia acaba evoluindo durante o tempo conforme evoluem os padrões e modelos de tomadas de decisão da empresa. Assim sendo, de forma organizada ou não, o processo de mudança nas estratégias da empresa deverá refletir-se em sua estrutura.

Almeida, Neto e Giraldi (2006, p. 19) confirmam o estudo de Chandler destacando que “o sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilos, habilidades, pessoas e valores compartilhados”. Os autores ressaltam que as mudanças que ocorrem na estratégia, provocam mudanças na maneira como a organização é estruturada, e isso se deve por dois fatos principais: a) a estratégia fornece os objetivos e as políticas que serão executadas; e, b) o fato pelo qual a estrutura acaba ditando a melhor alocação de recursos para a organização.

McCraw (1998) afirma que as mudanças provocadas nas empresas, devido a mudanças na estratégia e no ambiente externo, provocadas no longo prazo, seguem uma seqüência estrutural.

**FIGURA 1 - Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler**



**Fonte:** David (2002 apud ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006, p.20)

David (2002 apud ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006) destaca que o fato de uma empresa alterar sua estratégia pode evidenciar que há uma estrutura inadequada sendo utilizada, surgindo então a necessidade de adaptação.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se este trabalho, conforme Gil (1991) e Vergara (2006), um estudo descritivo, uma vez que procurou verificar como se desenvolveu o processo de estratégia e da estrutura dentro de uma organização e identificou se há relação dos temas abordados dentro da empresa. Quanto aos aspectos técnicos, segundo Roesch

(1999), deve-se considerar esse trabalho uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, destacando-se um aprofundamento no assunto de estratégia e estrutura. Justifica-se como estudo de caso, uma vez que foi realizado um aprofundamento no tema estratégia e estrutura verificando o comportamento destes fatores na organização escolhida. Em relação à natureza do estudo, conforme define Zanella (2006), observou-se que o mesmo tem caráter qualitativo, tendo-se como uma das finalidades, conhecer a percepção dos colaboradores quanto aos elementos referentes à estrutura e à estratégia. Cabe ressaltar que não foram realizadas apropriações quantitativas com base nos dados coletados.

A coleta dos dados, conforme definido por Lakatos e Markoni (1991) e Zanella (2006) iniciou-se com levantamento documental buscando familiarizar o pesquisador com as principais informações relacionadas com o funcionamento da empresa. As fontes de dados pesquisadas foram relatórios de gestão, manuais da área de qualidade, catálogo de descrição de cargos, entre outros. Os demais dados secundários utilizados na pesquisa foram obtidos por meio de documentos disponíveis em sites na rede virtual, e artigos relacionados de revistas científicas. A coleta dos dados primários para o estudo foi por meio de entrevistas estruturadas, semi-estruturadas, não estruturadas e não-disfarçadas (LAKATOS e MARKONI, 1991). Na entrevista estruturada foi utilizado um questionário contendo questões fechadas e abertas. Estas entrevistas foram realizadas com colaboradores da empresa definidos a partir de sua disponibilidade de tempo e importância gerencial. Foram entrevistados: um diretor, dois gerentes, cinco chefes, quatro supervisores e ainda três encarregados de setor, totalizando um total de quinze colaboradores.

Por fim, considerando as observações de Vergara (2006) acerca das categorias de análise foram definidas, através de uma grade fechada, as seguintes categorias para este estudo: estratégia, estrutura e a relação entre a estratégia e estrutura.

## **6 EMPRESA**

Em 17 de junho de 1972, os empreendedores Cláudio A. Busato, Ovídio A. Conte, Antônio Conte e Jobilino Simione fundaram a Maxiplast Ltda. – Indústria e Comércio com o objetivo de fornecer embalagens para o segmento de aves. A Maxiplast tornou-se a primeira empresa do Meio Oeste de Santa Catarina a produzir embalagens para o segmento de aves. A empresa, em 31 de Outubro de 1996, mudou sua identidade para Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., e preocupada com a estrutura física necessária para competir no mercado adquiriu um terreno de aproximadamente 143.000m<sup>2</sup> para construir um novo e moderno parque fabril continuar suas atividades. Acompanhando a tendência de investimento na expansão da capacidade da empresa, em 08 de Novembro de 2006, em Serafina Corrêa, no estado do Rio Grande do Sul, foram iniciadas as atividades da nova filial da empresa atuando somente no segmento de filmes técnicos.

A Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda. atua há mais de 35 anos no mercado de embalagens flexíveis e de rafia. Por meio de seus clientes o produto está presente em todo o mercado nacional e também em diversos países do mundo, como os mercados da América Latina, Ásia, Europa e Oriente Médio, garantindo qualidade e contribuindo para a imagem das marcas que seu plástico estampa. As características relatadas somadas aos anos de experiência no mercado garantem à empresa o reconhecimento entre as maiores

empresas de embalagens flexíveis para o setor agroindustrial do Brasil e uma das grandes arrecadadoras de impostos e geradora de trabalho e renda para o município de Caçador.

## 7 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Baseada na discussão proposta na revisão da teoria, foram construídas as análises dentro das três categorias previamente estabelecidas. Como forma de visualizar a primeira categoria de análise foi elaborado o seguinte quadro.

**Quadro 2 - Elementos estratégicos analisados**

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS OBSERVADOS
Missão e Visão	Não possui. Segue a política de qualidade.
Metas gerais e específicas	Baseadas na produção e nas rotinas dos setores.
<i>Ambiente Interno</i>	
Pontos Fortes	Preocupação com clientes, pontualidade e experiência no mercado.
Pontos Fracos	Resistência para investir, estrutura física, desunião da diretoria.
<i>Ambiente Externo</i>	
Concorrentes	Vantagem tecnológica e de portfólio.
Fornecedores	Mudanças conforme câmbio e qualidade.
Clientes	Prezam pela qualidade e realizam auditoria.
<i>Diagnóstico</i>	
Competitividade	Altamente competitiva no mercado que atua.
Portfólio	Necessidade de ampliar.
Recursos Humanos	Mais treinamento e comprometimento.
Recursos Financeiros	Boa saúde financeira, resistência a investimentos.
Recursos Materiais	Inovação de máquinas, manutenção.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O que pode ser percebido através da coleta e análise de dados é que a empresa não possui uma visão e missão claras, definidas dentro dos padrões das teorias estratégicas trabalhadas por Costa (2005). No entanto, a empresa trabalha com a política de qualidade, proveniente das exigências de clientes e dos padrões da ISO 9001. No que tange às metas, destaca-se o fato de que a empresa trabalha por produção puxada por pedidos.

Seguindo a seqüência proposta por Costa (2005), como pontos fortes apresentados pelos entrevistados destacou-se a força e a proximidade de alguns clientes com os quais a empresa trabalha há mais de 20 anos e ainda a pontualidade, a qualidade do produto e dos acabamentos. No entanto, alguns pontos fracos como a falta de investimento na capacitação dos colaboradores, a deficiência da estrutura física em alguns setores da empresa, e a falta de união da diretoria foram apontados como grandes obstáculos a serem superados.

Com relação aos aspectos relacionados ao ambiente externo da empresa, destaca-se o fato que alguns de seus concorrentes, em aspectos tecnológicos, dispõem de vantagem competitiva. Esse é um fator que deve preocupar a empresa, pois segundo Porter (1986) a tecnologia é um dos grandes diferenciais em mercados

maduros. É importante salientar também que é feito um acompanhamento das tendências de mercado e das exigências constantes dos clientes. No entanto, as atitudes quanto às novidades identificadas, algumas vezes demoram a serem executadas.

Logo, a competitividade da empresa é afetada do ponto de vista tecnológico. Contudo, devido à fidelidade de seus clientes e ao conhecimento de atuação no mercado, a empresa consegue atingir níveis satisfatórios diante de seus concorrentes. Merece destaque também que a empresa deve desenvolver novos produtos em buscar de outros mercados e de novas fontes de lucros.

Os recursos estratégicos fundamentais para a edificação de uma empresa em torno de objetivos centra-se em três pilares, os recursos humanos, financeiros e os materiais, conforme citou Oliveira (1988). Assim os recursos humanos, devido ao treinamento básico necessário e a padronização, possuem um desempenho eficaz na realização das tarefas. Com relação aos recursos financeiros, a Maxiplast possui um desempenho satisfatório. No entanto, salienta-se que deve haver maior investimento na melhoria interna. Por fim, tratando-se dos recursos materiais, incluindo máquinas e equipamentos, percebe-se que, apesar da capacidade de executar suas atividades, a empresa necessita repensar sua matriz de máquinas para aumentar sua produtividade.

Uma vez apresentadas as análises da estratégia, foi realizada a primeira classificação da estratégia da empresa. Segundo Porter (1986), a estratégia da empresa pode ser definida como de diferenciação. Isso se deve pelo fato principal da produção da empresa ser puxada pelos pedidos dos clientes. Logo a diferenciação se dá por clientes, devido ao atendimento das especificações e à importância elevada destinada aos mesmos.

Recorrendo a Mintzberg e Quinn (2001) pode-se estabelecer uma estratégia relacionada com a imagem da empresa, devido ao grande tempo em que a mesma atua com qualidade absoluta no mercado, ao suporte fornecido aos clientes de forma integral e à grande qualidade investida aos produtos oferecidos.

## 8 ANÁLISE DA ESTRUTURA

Durante as considerações e discussões acerca das diversas teorias e considerando a estrutura organizacional, optou-se por avaliar a estrutura organizacional neste trabalho à luz da teoria de Mintzberg que considera desde os mecanismos de coordenação de trabalho, de *design* para então inserir a estrutura organizacional em uma das suas subdivisões. Foi elaborado o seguinte quadro como forma de apresentar os principais resultados da análise da estrutura organizacional.

**Quadro 3 - Elementos estruturais analisados**

<b>ELEMENTOS ESTRUTURAIS</b>	<b>RESULTADOS OBSERVADOS</b>
Coordenação do trabalho	Supervisão direta e Processos padronizados.
Parte da organização	Cúpula estratégica.
Funcionamento da organização	Fluxo de atividade regulamentada e Fluxo de informação vertical.
Especialização do trabalho	Horizontal = nos processos Vertical = no controle ou supervisão
Formalização do comportamento	Fluxo de trabalho.
Treinamento e doutrinação	Instruir e aprimorar os colaboradores.
Agrupamento em unidades	Processo e função.

Tamanho da unidade	Amplitude moderada.
Planejamento e controle	A curto prazo o BSC.
Instrumentos de vínculo	Limitados.
Centralização e descentralização	Centralizada na cúpula estratégica.
Tomada de decisão	Subordinação à direção.
Idade e tamanho	Idade = formalização de comportamento. Tamanho = especialização do trabalho, unidades maiores e formalização do comportamento.
Tecnologia	Atrelado à produção por processo.
Meio ambiente	Morosidade na adaptação.
Flexibilidade	Adaptação e flexibilidade no mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A coordenação do trabalho, segundo Mintzberg (2003), é realizada pela supervisão direta através de processos padronizados. A supervisão direta pode ser observada na organização em todos os setores da empresa nos quais os gestores foram abordados. Já a padronização dos processos, ocorre por dois motivos principais relacionados às exigências dos clientes, que fazem auditorias periódicas, e também à ISO 9001, que determina os procedimentos de produção.

Dentre as partes da organização, propostas por Mintzberg (2003), foram feitas as seguintes observações. O núcleo operacional está limitado à realização das atividades definidas previamente e tem pouca influência de maneira geral. A linha intermediária tem um destaque importante na organização, pois atua de maneira eficiente realizando o caminho entre o núcleo operacional e a cúpula. A tecnoestrutura, apresenta influência crescente, porém ainda limitada, pois ainda está sendo desenvolvida com a implantação do BSC. Já a assessoria de apoio tem pouca participação, uma vez que a empresa só tem terceirizado parte dos seus serviços de transporte e distribuição. Logo a parte da organização que tem maior destaque é a cúpula estratégica. No entanto, apesar de supervisionar as atividades e administrar as relações da empresa com o ambiente externo, os dirigentes não efetuam a elaboração de estratégias para a empresa.

Dentre os parâmetros do design, abordados por Mintzberg (2003), serão destacados os de maior impacto na organização. A especialização horizontal do trabalho está presente devido à alta uniformidade de alguns processos e a forma rotineira em que ocorrem e a padronização utilizada na divisão do trabalho. A especialização vertical pode ser observada devido aos processos padronizados que na forma horizontal necessitam de uma especialização vertical. A formalização do comportamento ocorre através da percepção da padronização pelo fluxo do trabalho, por meio das especificações que ocorre em cada processo produtivo.

Outra conclusão está relacionada à estrutura da empresa que é centralizada. Isso ocorre em todos os departamentos que estão subordinados diretamente à direção, que toma as decisões finais sobre assuntos relativos a algumas rotinas de trabalhos departamentais, decisões referentes a clientes, investimento, compras, etc. No entanto, deve-se destacar que há uma descentralização horizontal limitada devido à padronização dos procedimentos de trabalho.

Uma vez analisadas as características da estrutura organizacional propostas por Mintzberg (2003), considerando os mecanismos de coordenação, a parte predominante na empresa e o tipo de centralização ou descentralização é possível estabelecer que a organização apresenta uma burocracia mecanizada com indícios de uma estrutura simples. A parte predominante da organização foi a cúpula estratégica. Contudo, é necessário

destacar que há uma participação crescente da tecnoestrutura na organização, uma vez que estão sendo desenvolvidos sistemas de controles para todos os trabalhos realizados.

A centralização vertical é usada em grande parte das situações. Porém, deve ser salientado que existe uma descentralização horizontal limitada devido aos procedimentos e padrões definidos para a realização das atividades. Já a coordenação, apresenta características marcantes de supervisão direta, e ainda, forte presença de padronização dos processos de trabalhos através dos padrões de qualidade e das normas da ABNT. Ainda destaca-se alguns outros elementos como a diferenciação entre suas unidades e processos definidos de trabalho. O fato de seu comportamento ser padronizado e a empresa faz grande uso de treinamento e capacitação para realização das tarefas são elementos que fortalecem a burocracia.

Existem indicativos de que a estrutura da empresa está migrando, gradativamente para uma estrutura burocrática mecanizada em sua forma completa. Alguns fatores podem ser ressaltados como determinantes tais como a forte padronização do trabalho, a implantação de mecanismos de controle por meio de indicadores fortalecendo a tecnoestrutura e o fato da empresa estar crescendo tanto no seu tamanho físico como no aspecto funcional. No entanto, uma das mudanças drásticas para que a empresa consiga se adequar a uma nova forma de estrutura seria uma descentralização efetiva no seu sistema de tomada de decisão.

## **9 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA**

Para poder estabelecer uma relação, primeiramente, deve-se ter em mente o modelo de estratégia percebido na empresa. A diferenciação proposta por Porter (1986) e as características apontadas por Mintzberg (2003), alinhando a estratégia em alguns momentos como emergente e apoiada na imagem da empresa, caracterizaram uma empresa que se adapta às necessidades dos clientes.

A estrutura organizacional é uma burocracia mecanizada, com resquícios de uma estrutura simples. A característica ainda marcante da estrutura simples é o papel centralizador dos dirigentes e a atuação da supervisão direta. No entanto, os demais aspectos apresentados na análise convergem para uma burocracia mecanizada.

Almeida, Neto e Giraldi (2006, p.22) apresentam uma visão referente à estratégia de diferenciação que contribui para o estabelecimento da relação, que diz:

A estratégia de diferenciação necessita que todas as pessoas na organização aprendam a coordenar e integrar as suas atividades de forma eficaz. [...] A estratégia de diferenciação é afetada negativamente quando a empresa possui centralização e formalização extensivas, especialmente em um ambiente mutável. Assim é necessário que uma estrutura seja mais flexível e as tarefas menos estruturadas.

Portanto, tendo em mente a abordagem dos autores supracitados, que discutem o trabalho de Chandler, percebe-se que a empresa não tem uma estrutura adequada para sua estratégia atual. Por se tratar de uma estratégia de diferenciação, a flexibilidade e a autonomia para a tomada de decisão deveriam ser incentivadas. Um dos fatores que complementam essa falta de relação entre a estrutura e a estratégia pode ser confirmado ao

observar-se a Figura 1, em que a seqüência no modelo apresentado sofre uma interrupção. Isso se deve ao fato de não estar ocorrendo reformulação a partir de problemas identificados.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso descreve a estratégia, a estrutura organizacional e a relação entre estes dois elementos, da Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda. Diante deste objetivo pode-se realizar as seguintes considerações e observações.

A discussão da estratégia baseou-se, principalmente, nos pensamentos de Mintzberg e Quinn (2001) e Porter (1986). Já os comentários acerca da estrutura organizacional recorrem a Mintzberg (2003), comentado também por Seiffert e Costa (2007). Por sua vez, a idealização do estudo, bem como a base para a iniciativa de relacionar a estrutura com a estratégia é proveniente de Chandler em seu estudo publicado em 1962, e os comentários realizados por McCraw (1998).

Primeiramente, percebeu-se a não realização e concepção da estratégia na empresa. Esse fato implica em seguir, algumas vezes, somente a meta de produção a partir de determinado cliente. A falta da visão estratégica se reflete na realização das tarefas e inibe inovações tanto estruturais como estratégicas na empresa. Algumas das dificuldades têm destaque na centralização das decisões, pouca flexibilidade, baixa autonomia para o corpo gerencial e grande resistência à mudança.

Contudo, apesar das dificuldades encontradas para o desenvolvimento estratégico, a empresa atua no mercado há mais de 35 anos e tem conquistado a fidelidade dos clientes por meio de uma estratégia de diferenciação, expressa em produção puxada por pedido, onde todas as especificações do produto residem nas exigências feitas pelos clientes. Dessa forma, o padrão de qualidade tanto quanto a pontualidade têm proporcionado competitividade para a empresa.

A estrutura da empresa, frente à teoria de Mintzberg (2003) foi estudada considerando a opinião dos entrevistados, bem como o acesso aos documentos internos da empresa. O principal elemento caracterizador da estrutura é o processo de centralizar a decisão que demonstra o domínio da cúpula estratégica. Contudo destaca-se o início da influência da tecnoestrutura na observação dos índices de performance. A forte padronização do trabalho e ainda a supervisão direta complementam outras características do design.

Diante desses principais elementos caracterizadores da estrutura organizacional, pode ser identificada na empresa uma estrutura burocrática mecanizada com vários resquícios de uma estrutura simples. Esse processo de evolução ainda apresenta-se em desenvolvimento devido à necessidade da empresa conseguir dinamizar sua atuação no mercado por meio do desenvolvimento e utilização de instrumentos de acompanhamento, principalmente, indicadores relacionados ao BSC. No entanto, para que consiga adaptar sua estrutura procurando facilitar as atividades, a mudança quantos aos padrões seguidos pela diretoria, devem incluir uma maior autonomia para tomada de decisões e, conseqüentemente, uma descentralização das atividades.

Portanto, tendo conhecimento das estratégias adotadas pela empresa e da estrutura organizacional, houve a ponderação destes dados tendo em mente as considerações dos estudos de Chandler citados por McCraw (1998). A primeira constatação de Chandler aponta que a estrutura deve seguir a estratégia, adaptando-se às

necessidades do mercado identificadas pela estratégia. Kaplan e Norton (2006) ressaltam que uma empresa não deve preocupar-se em encontrar a estrutura organizacional perfeita para cada estratégia. Mas sim, procurar melhorar o desempenho sem grandes problemas internos, como conflitos, e externos procurando uma estrutura que se adapte aos aspectos funcionais da estratégia.

O que se pode observar, diante das constatações da estrutura organizacional e da estratégia praticada é que a relação apresenta alguns sintomas negativos com relação à estrutura. Uma estratégia de diferenciação exige maior flexibilidade da estrutura organizacional da empresa para que consiga atingir seus objetivos.

Logo, uma vez que a empresa já possui como característica uma padronização e uma especialização fortemente implantadas, essa deveria rever a sua forma estrutural para se adaptar às características de uma estrutura burocrática mecanizada, o que seria ideal para a empresa, levando em conta seu tamanho e sistema produtivo.

---

Artigo submetido para avaliação em 31/10/2011 e aceito para publicação em 03/11/2011

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando C.; NETO, Alfredo J. M.; GIRALDI, Janaina M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão da USP**. São Paulo, v.13, n.2, p. 15-26, abr./jun., 2006.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_, Eliezer A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUKER, Peter F. New Templates for today's organizations. **Harvard Business Review**. v.52, n.1, p.45-53, jan., 1974.

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

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. Tradução: Wilma Ribeiro. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. **Harvard Business Review**. São Paulo, v. 84, n. 3, p. 68-77, mar., 2006.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. Tradução: Monica Rosemberg. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Nelson S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias**: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

McCRAW, Thomas K. (Org). **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. São Paulo: FGV, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

\_\_\_\_\_, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, Henry. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**. v.30, n.1, p.25-32, 1987a.

\_\_\_\_\_, Henry. Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. **Management Science**. v.26, n.3, p.322-341, mar., 1980. Disponível em: <<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf>> Acesso em: 10 set. 2008.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIFFERT, Peter Q.; COSTA, J. A. S. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.