

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE  
FEAAC  
CURSO DE ECONOMIA

O GRUPO J. MACÊDO NO  
CONTEXTO DA  
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

*Ana Jussara Nogueira Machado*

*Joana D'Arc de Oliveira*  
Orientadora

SEMESTRE: 1995.2  
FORTALEZA, DEZEMBRO / 1995

# O GRUPO J. MACÊDO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

*Ana Jussara Nogueira Machado*

Monografia submetida à Coordenação do  
Curso de Graduação em Economia da  
Universidade Federal do Ceará como parte  
dos requisitos necessários à obtenção do  
título de Bacharel em Ciências  
Econômicas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

FORTALEZA - CEARÁ, DEZEMBRO DE 1995

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Economia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

---

Ana Jussara Nogueira Machado

---

Prof<sup>a</sup> Joana D'Arc de Oliveira  
(Orientadora)

---

Prof. Eurípedys Ewbank Rocha

---

Prof. Sergio Vitorino Bezerra Nogueira

Monografia aprovada em \_\_\_\_ de dezembro de 1995.

# AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho deve-se a meu esforço pessoal e ao apoio de algumas pessoas cujas observações e críticas contibuíram de maneira decisiva para elaboração do mesmo.

Em especial, gostaria de agradecer:

- A Deus, que sempre me deu força e coragem para enfrentar os vários momentos de angústia no decorrer deste trabalho
- Aos meus pais Antonio e Aldenora, que, a sua maneira me incentivaram para chegar até aqui.
- A orientadora Joana que dedicou muitos finais de semana dando-me atenção e acompanhou todas as etapas deste trabalho fornecendo uma valiosa orientação, sem a qual o mesmo não seria realizado.
- Ao Flávio Paiva que fez um brilhante trabalho de intermediador, marcando as entrevistas, colaborando na obtenção dos dados, além de incentivar o meu trabalho através de importantes sugestões.
- Ao Vice-Presidente Executivo do Grupo J. Macêdo: Roberto Macêdo, que muito gentilmente me recebeu, sempre disposto a ajudar, fornecendo os dados que deram subsídios para a realização desta monografia.
- Ao Diretor corporativo Lima Matos e diretor superintendente Henrique Sérgio, por terem se disposto a prestar importantes informações no que se referem as suas respectivas áreas e ao funcionamento do Grupo como um todo.
- Aos professores Euripedys e Sérgio Nogueira, pela participação na banca examinadora.
- Ao amigo Ricardo, pelo apoio dispensado na digitação e impressão da monografia.

E a todos os amigos da faculdade, em especial à Raquel, pelas exaustivas horas de estudo e pelo constante apoio e amizade.

## RESUMO

O grupo J. Macêdo originou-se de uma pequena firma de representação comercial, destacando-se atualmente entre os principais grupos econômicos do País. Ao longo do seu processo de crescimento passou por inúmeras transformações a fim de se adequar aos padrões de concorrência vigentes no mercado.

Um número substancial de investimentos foi analisado pelo Grupo. Muitas dessas inversões foram realizadas, sendo que uma grande quantidade não apresentou viabilidade econômica. Assim J. Macêdo firmou-se em setores fortemente regulamentados pelo Estado tais como; moagem de trigo e produtos derivados, revenda de veículos automotores, produção e distribuição de bebidas, além de empresas de setores isolados: transformadores eletromecânicos, tintas em pó solúveis e plantio de caju.

A partir da desregulamentação estatal dos anos 90, que extinguiu o monopólio do trigo e abriu o mercado às importações, tornando a concorrência mais acirrada, fez-se necessário a reestruturação administrativo-econômica de J. Macêdo, para permitir a retomada de seu crescimento nos novos moldes da competição capitalista.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O GRUPO J. MACÊDO : UMA VISÃO RETROSPECTIVA.....</b>	<b>9</b>
1.1 A TRAJETÓRIA ECONÔMICA.....	9
1.2 A TRAJETÓRIA ADMINISTRATIVA.....	23
<b>CAPÍTULO 2 - NOVOS PADRÕES DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL .....</b>	<b>28</b>
2.1 PRODUÇÃO ARTESANAL .....	29
2.2 PRODUÇÃO EM MASSA .....	30
2.3 PRODUÇÃO ENXUTA.....	32
2.4 PRODUÇÃO FLEXÍVEL NO BRASIL.....	35
<b>CAPÍTULO 3 - GRUPO J. MACÊDO: UM NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO     EMPRESARIAL PARA OS ANOS 90.....</b>	<b>38</b>
3.1 ANTECEDENTES .....	38
3.2 A NOVA ESTRUTURA.....	44
3.2.1 J. MACÊDO ALIMENTOS S.A.....	45
3.2.2 J. MACÊDO VEÍCULOS S.A.....	51
3.2.3 J. MACÊDO BEBIDAS S.A. ....	54
3.2.4 J. MACÊDO NEGÓCIOS DIVERSOS.....	54
3.2.5 J. MACÊDO S.A. COMÉRCIO, ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÕES.....	57
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>
1. ENTREVISTAS REALIZADAS E GRAVADAS PELA AUTORA .....	62
2. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	63

# INTRODUÇÃO

O grupo J. Macêdo apresenta uma rica história de criação e expansão, porquanto inicia-se a partir de uma pequena empresa alcançando posição relevante entre os grupos econômicos existentes no País.

Em seu processo de expansão, o Grupo percorreu um longo caminho de “acertos e tropeços”, contudo, superado o insucesso de muitas de suas atividades produtivas, ao longo de seus quase 60 anos de existência, consolidaram-se modernos empreendimentos, em tecnologia e gestão.

Para que se possa compreender a atuação do grupo J. Macêdo, nesse longo período marcado por inúmeras mudanças econômicas, sociais e políticas, a presente monografia está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo, aborda sua trajetória econômica e administrativa desde a origem até a década de 80, marcando a passagem da empresa familiar à uma Organização capitalista moderna.

O segundo capítulo é dedicado à análise teórica, de forma breve, do processo de reestruturações produtiva, evidenciando características dos modelos de produção artesanal, fordista (ou produção em massa) e da produção enxuta ou flexível, bem como o modo de inserções dessa última na economia brasileira.

Finalizando, o terceiro capítulo mostra as mudanças efetuadas em J. Macêdo, decorrentes principalmente das transformações ocorridas a partir do Governo Collor (1990-1992).

Os novos padrões de funcionamento da economia nacional nesse período impeliram ao Grupo sua reestruturação administrativo - econômica para adequar-se as exigências do mercado globalizado.

# CAPÍTULO 1

## O GRUPO J. MACÊDO : UMA VISÃO RETROSPECTIVA

### 1.1 A TRAJETÓRIA ECONÔMICA

O Grupo J. Macêdo tem sua origem na década de 30, a partir de um pequeno empreendimento comercial que operava com a compra e venda dos mais variados tipos de mercadoria, oriundas de diversos estados do País. Manteiga, vinho, café em grão, madeira, vidro, farinha, arroz, saco de juta, além de produtos nobres e, portanto, de preços mais elevados no mercado, tais como o açúcar e o álcool, entre outros produtos, compunham a pauta de representações da firma. O referido empreendimento comercial tem evolução gradativa até fins dos anos 40.

Nesse final de década, o saldo de divisas acumulado no decorrer da 2ª guerra mundial e as novas possibilidades de consumo manifestadas no pós-guerra, estimularam a corrida às importações por parte das empresas brasileiras.

Participando dessa “corrida às importações” José Macêdo adquire uma concessão da Willys Overland para representação do Jeep Willys, no Brasil, no ano de 1948, a despeito da falta de experiência de sua empresa na venda de veículos e de peças para reposição, bem como da inexistência de

oficina especializada na manutenção. Ademais, a empresa também não dispunha do capital inicial para a compra dos veículos.

O capital inicial foi adquirido a partir de empresas americanas organizadas para financiar importadores sem capital para aquisição de juros e pequena garantia financeira. As condições técnicas para ser um consorciado de empresa multinacional vieram com a prática da atividade ao longo do tempo.

O Jeep Willys contava com a vantagem de ser um veículo resistente que se adaptava perfeitamente às condições da época, especialmente a falta de infra-estrutura rodoviária, o que deixava J. Macêdo em posição privilegiada para aquisição de mercado e conseqüentemente capitalização da firma.

O sucesso com a revenda de Jeep Willys conferiu a J. Macêdo lugar de destaque entre os distribuidores de Jeeps no Brasil, proporcionando as condições de ampliação dos negócios na área comercial com a representação e revenda de automóveis, caminhões, tratores, máquinas agrícolas, peças e manutenção de outras marcas: FNM e Mercedes Benz (automóveis e caminhões) Allis-Chalmers (tratores). Também a revenda Willys foi ampliada, dirigindo-se, então, para as cidades mais importantes do interior cearense, através de sociedades com empresários locais, como exigência da própria Willys Overland.

O esgotamento das divisas acumuladas pelo País no período da 2ª guerra, o processo de reestabelecimento do comércio internacional e a perda

de importância relativa do Jeep para veículos de luxo, aliados ao capital comercial acumulado pela firma, vão proporcionar a diversificação das atividades para a área industrial, exigindo mudanças administrativas ousadas.

Nos primeiros anos da década de 50, quando a industrialização do Ceará se encontrava ainda em estágio atrasado relativamente àquele já ocupado pelo sudeste do País, os Macêdo já pensavam em ramos industriais complexos e pioneiros no Estado, tais como: siderurgia, fabricação de cimento, beneficiamento de milho, frigorífico industrial, etc. Essas atividades foram devidamente analisadas e por motivos diversos algumas foram implantadas de imediato, outras em prazo mais longo e outras, por falta de condições viáveis, foram abandonadas. Contudo, os empreendimentos Macêdo haviam acumulado excedente comercial que exigiam aplicações produtivas urgentes, além do desejo de seu fundador em ocupar o papel de pioneiro na indústria cearense.

Entre as atividades implementadas estava o Jornal Gazeta de Notícias, fundado em 1953, com o objetivo de propagar e defender o conjunto das empresas, em um momento em que a concorrência se dava mais a nível pessoal, via imprensa, sabotagem, barganhas políticas, etc., que pelas estratégias de concorrência peculiares as diversas estruturas de mercado, tais como: melhoria tecnológica, diferenciação de produtos, entre outras <sup>1</sup>. O Jornal teve suas operações encerradas em 1962, a partir das modificações

---

<sup>1</sup> BANDEIRA, M. *Cartéis e desnacionalização*; experiência brasileira: 1964 - 1974. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1975. e MIROW, K. R. *A Ditadura dos cartéis*; anatomia de um subdesenvolvimento. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1980.

nas formas de concorrência, alegando J. Macêdo, já com características de grupo econômico, falta de vocação para o ramo.

Em 1955, entra em operação o moinho Fortaleza, primeira unidade industrial da Organização, constituindo-se o embrião da atividade que passaria a ser o “carro-chefe” do Grupo J. Macêdo, colocado, atualmente, como o segundo complexo moageiro do País, detendo cerca de 15% do consumo nacional.

Às instalações iniciais do Moinho Fortaleza, com capacidade para produzir 36 toneladas/dia de farinhas derivadas do trigo, logo ampliadas para 296 toneladas/dia, foram incorporadas os equipamentos de última geração do moinho Stucky de Veneza (Itália), nos primeiros anos da década de 60. Esse moinho italiano, com capacidade para produzir 300 toneladas/dia, foi arrematado em leilão devido falência decretada após três meses de funcionamento. Desse modo, o moinho Fortaleza somou capacidade produtiva equivalente a 1.012 toneladas/dia.

A implantação do moinho Fortaleza foi viabilizada por muitos contatos políticos, para garantir a importação de equipamentos industriais, bem como, nesse contexto de barganhas políticas, a vinda do moinho Stucky só seria possível se fosse considerado pela SUDENE <sup>2</sup> como um investimento de interesse para o desenvolvimento da Região Nordeste.

---

<sup>2</sup> SUDENE - Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, autarquia federal vinculada ao Ministério do Interior, criada em 1959 com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento econômico da região Nordeste.

Aliás, o aparato governamental estava fortemente presente na regulamentação do parque moageiro de trigo no Brasil, não apenas no que se refere a aprovação para implantação de unidades produtivas, mas também nas situações relativas a aquisição de matéria-prima e às vendas do produto final<sup>3</sup>.

Com o rápido crescimento da produção do Moinho Fortaleza, o Ceará se torna um mercado pequeno para absorver essa produção, vindo, então, a necessidade de conquistar novos mercados domésticos. Nesse sentido, J. Macêdo se insere nas regiões Norte e Nordeste, preenchendo espaços vazios de mercado deixado pelo Grande Moinho Recife, do grupo Bunge Y Born, o mais importante complexo moageiro do Brasil.

Devido ao ingresso de outros moinhos nos estados do Rio Grande do Norte, Piauí, Maranhão, Amazonas e territórios, J. Macêdo teria que buscar mercados cada vez mais distantes. Contudo, os elevados custos de transporte fez o Grupo recuar, ao mesmo tempo em que o excedente gerado com a expansão do Moinho exigia novas formas de aplicação.

Mas, ainda não era o momento desses capitais excedentes alcançarem dimensões nacional apesar dos sinais de esgotamento das possibilidades de ampliação dos negócios no mercado regional, pois José Macêdo tinha uma preferência particular de não investir fora do Ceará, objetivando dotar o Estado de empreendimentos ainda não existentes.

---

<sup>3</sup> Os padrões de regulamentação do setor moageiro de trigo no Brasil serão rapidamente discutidos no capítulo 3. Para uma visão detalhada do funcionamento desse setor ver: SILVA, V. M. da. *A Regulamentação do mercado brasileiro de trigo: Seus beneficiários e prováveis conseqüências da desregulação*. São Paulo: USP, 1989. (Tese de Mestrado).

Embora houvessem boas oportunidades de inversões fora do Estado, no Sudeste/Sul do Brasil, reascendia no Grupo as possibilidades de diversificação das atividades na área geográfica cearense. Desse modo, se tornara rotineiro para J. Macêdo atingir estágios adiantados de análise de projetos de inversões, bem como a compra de empresas, às vezes massas falidas dos mais variados ramos: tecidos, atividades financeiras, materiais plásticos, beneficiamento de milho, outras representações comerciais, etc. Dessas empresas compradas e/ou implantadas registra-se, para aquele momento de expansão do Grupo, um número muito maior de insucesso do que de acertos. Os empreendimentos que não alcançavam êxito, não demonstrando sinais de recuperação, eram, portanto, revendidos ou liquidados<sup>4</sup>.

No contexto desse rápido processo de diversificação das atividades, na segunda metade dos anos 50 e especialmente na década de 60, J. Macêdo registrava uma atividade em plena expansão (Moinho), outra em declínio (revenda de Jeeps Willys) e um grande número de atividades, cerca de oito ou dez, sendo estudadas e/ou em fase de implantação.

Aqueles empreendimentos não lucrativos, ou seja, que acusavam grande déficit encontravam suporte para sobrevivência nas empresas mais rentáveis do Grupo. Ademais, é uma função do grupo econômico redistribuir

---

<sup>4</sup> Entre os empreendimentos liquidados ou revendidos estão: Frigorífico Industrial de Fortaleza S.A. - FRIFORT; Fábrica de Tecidos Maraguape; Crédito, Financiamento e Investimento - Cofinorte S.A.; Lumax Plásticos S.A.; Fortival - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda.; J. Macêdo S.A. - Lojas Friolar; etc.

excedentes entre suas partes constituintes, segundo seus objetivos globais e critérios de distribuição <sup>5</sup>.

No caso de J. Macêdo, nas décadas de 60 e 70, essa redistribuição se torna cada vez menos eficiente à medida que o Grupo é gerenciado com grande dose de idealismo, frisada muitas vezes por José Macêdo e seus filhos. Todavia, alguns de seus empreendimentos pioneiros e idealistas obtiveram importância, e apesar dos longos períodos de prejuízos, atualmente, constituem-se parte integrante da nova (moderna) Organização. Dentre essas empresas merecem destaque a CEMEC - Construções Eletromecânicas S/A e a Quimindústria S/A.

A CEMEC, fundada em 1964, tinha como função produzir transformadores, subestações e quadros de comando, num momento em que o Ceará recebia a energia elétrica gerada pela Hidrelétrica de São Francisco. Os maiores problemas enfrentados pela empresa referiam-se a concorrência acirrada das empresas multinacionais já conhecidas no País e no Nordeste e ao descrédito do cearense por uma marca nova no mercado e produzida pelo próprio Estado.

A Quimindústria, instalada em 1963, produzia tinta em pó solúvel de marca HIDRACOR, desconhecida face a outras tintas em pó já dominantes no mercado cearense, caso da tinta em pó Hidrax, provavelmente a mais importante marca brasileira da época. A empresa, então, adotou como

---

<sup>5</sup> Sobre as funções do Grupo Econômico vê: GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e Crescimento da Firma; Um estudo de Organização Industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987., e PORTUGAL, Jr., J. G. (Coord.) *Grupos econômicos; expressão institucional da unidade empresarial contemporânea*. São Paulo: FUNDAP / IESP, 1994.

estratégia competitiva, principalmente, a manutenção de preços baixos e ampliação de prazos de pagamento para garantir as vendas de um maior volume de produção. O prolongamento dessa estratégia de competição gera uma desvantagem na relação preço-custo nos seus dez primeiros anos de funcionamento, embora tenha permitido revelar a marca para o mercado possibilitando reverter esse quadro posteriormente.

Nesse trajeto, nada uniforme, de expansão do grupo J. Macêdo ocorreram fatos bastante contraditórios, pois, não obstante o contínuo crescimento da moagem de trigo em magnitude suficiente para apoiar as atividades paralelas deficitárias, a venda da unidade de moagem vai conferir ao Grupo um novo perfil e a aceleração do seu processo de diversificação das atividades.

No ano de 1967, J. Macêdo transfere o controle acionário do Moinho Fortaleza e Moinho Natal para o Grupo Bunge y Born. Essa transferência gerou uma massa de recursos necessária para a organização de outras unidades moageiras, nos três anos que se seguiram. Assim, foram adquiridos o Moinho Salvador (BA), em 1968, o Moinho Atlântico (RJ), em 1969 e o Moinho Nordeste (AL), em 1970.

As sobras de capital dinheiro existentes a partir da venda dos Moinhos Fortaleza e Natal, descontadas as quantias necessárias a aquisição de novos moinhos, aliadas as possibilidades de complementação de capitais para projetos de implantação, ampliação e modernização de empresas vindas com o fortalecimento da SUDENE, possibilitou ao grupo J. Macêdo a análise de novos pacotes de inversões no Estado.

Ademais, o País estava saindo do ciclo recessivo dos anos 1962/67 e ingressando em anos de expansão econômica do período 1968/73, nos quais a elevação das taxas de crescimento da economia e o controle da inflação levaram a uma euforia por parte dos agentes econômicos.

Nesse contexto, J. Macêdo adquire de 1968 a 1970 um total de dez novos empreendimentos.

Não obstante o grupo J. Macêdo já contar com grande experiência acumulada e já ter se expandido por outros estados do Brasil, o que anteriormente contrariava as preferências do presidente José Macêdo, ainda continuava agindo dentro de idéias pioneirísticas assumindo investimentos de riscos elevados. Desse modo, o ingresso de capitais em ramos desconhecidos proporcionou novos períodos de prejuízos para as firmas entrantes, comprometendo a solidez de todo o Grupo, a exemplo do que ocorreu com a CEMEC e a Quimindústria. Aliados aos investimentos em ramos ainda novos para J. Macêdo, estava também àqueles em atividades cujo domínio de operações já lhe era peculiar, como por exemplo, a aquisição de outros moinhos e representações comerciais, em especial na área de veículos.

No que se refere a atividade moageira de trigo, na década de 70, aos três moinhos já adquiridos pelo Grupo (Salvador, Atlântico e Nordeste) são somados outros três: o Moinho Fama, em 1972, localizado em Santos (SP), o Londrina, em 1975, localizado em Londrina (PR) e o Moinho Mato-Grossense, no ano de 1977, em Corumbá (MS). Em geral os moinhos

adquiridos tinham em média dez a quinze anos de existência, constituindo-se rotina a reconstrução tecnológica de todos eles, que durava cerca de um ano para se tornarem empreendimentos lucrativos. Contudo, um fato de grande importância pessoal para o presidente José Macêdo, bem como para o Grupo como um todo, foi a reaquisição do Moinho Fortaleza, em 1977.

De acordo com José Macêdo, recuperar para o Grupo aquela empresa que foi seu primeiro investimento industrial, além de desfazer uma imagem negativa diante da população cearense devido a venda do Moinho, era para ele uma questão de honra, e os irmãos Born ficaram, pessoalmente, sensibilizados com os referidos motivos apresentados<sup>6</sup>.

Com a reintegração do Moinho Fortaleza, o grupo J. Macêdo registra um total de sete unidades moageiras, no ano de 1977, produzindo, em larga escala, farinhas para uso doméstico e industrial, além do farelo para ração animal e do biogerme.

Em relação as atividades comerciais, ainda na década de 70, foram incorporados à J. Macêdo vários empreendimentos, ampliando a revenda de veículos e máquinas agrícolas, além de companhias distribuidoras de bebidas e de tintas, entre outros, em diversos estados do Norte e Nordeste.

No caso dos investimentos desconhecidos para o Grupo, realizados no final da década de 60 e no decorrer dos anos 70, estão principalmente: a

---

<sup>6</sup> CARNEIRO, G. J. Macêdo; uma saga empresarial brasileira. São Paulo: Edicon, 1989. p. 199.

Cervejaria Astra, as empresas de massas alimentícias (macarrão e biscoitos), a Companhia de Pneus Tropical, e a COPAN<sup>7</sup>.

A cervejaria Astra inicia suas operações no final do ano de 1969, com capacidade instalada para 288.000 hectolitros/ano. Na condição de firma entrante no mercado expondo uma marca nova, necessitava de tempo para conquistar a preferência dos consumidores.

Contudo, já estavam consolidadas no mercado nacional as marcas de cerveja “Brahma” e “Antarctica” o que obstaculizava sobremaneira a expansão da nova marca, causando grande prejuízo inicial. Diante da situação, a solução encontrada foi a associação com a Brahma, que se estendeu também à Cervejaria Miranda Correia (AM) adquirida pelo Grupo a partir da compra de um projeto SUDAM<sup>8</sup> e a Cervejaria Equatorial (MA).

Situação de risco semelhante foi enfrentada com a aquisição, em 1975, de duas empresas de produtos derivados do trigo: Águia Central S/A, em Salvador (BA), e Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Brandini S/A, em Maceió (AL). Essas empresas produziam biscoitos de vários tipos, sendo que a Brandini estava capacitada para produzir macarrão, embora não tivesse posto sua planta em funcionamento.

---

<sup>7</sup> A cervejaria Astra, a Cia. de Pneus Tropical e a COPAN contaram com projetos aprovados pela SUDENE.

<sup>8</sup> SUDAM - Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia. Foi criada em 1966, nos moldes da SUDENE, com os seguintes objetivos principais: Fazer um levantamento dos recursos naturais; ampliação da rede de transportes e comunicações; melhoria das condições sanitárias, de habitação e educação; diversificação do processo de povoamento e colonização; expansão da pecuária e da agricultura; reaparelhamento das indústrias existentes; implantação de novas indústrias e aumento e diversificação das exportações da região.

O mau desempenho desses empreendimentos no mercado impeliu o grupo J. Macêdo a procurar associações para acesso a tecnologia de padrão internacional para produtos alimentícios de alta qualidade, conseguindo com a United Biscuits primeiro um contrato de assistência técnica e transferência de tecnologia em 1981, e somente em 1984 um projeto de associação, aprovado pela SUDENE.

Entre os empreendimentos marcados pelo insucesso e que não puderam ser mantidos por J. Macêdo, está aquele que além de constituir-se em unidade deficitária trouxe grande perigo para a “saúde” do Grupo, especialmente, no período 1979-86, provavelmente o mais dramático já vivenciado até o momento, estando na Companhia de Pneus Tropical a chave dos problemas.

De acordo com informações prestadas pela presidência do grupo J. Macêdo, a Cia. de Pneus Tropical foi projetada dentro de um contexto de crescimento econômico, ao mesmo tempo em que a inflação era mantida sob controle, com taxas variando em torno de 20% ao ano, além das expectativas, por parte do Grupo, da liberação de um empréstimo via SUDENE. Desse modo, foi elaborado um projeto que se iniciou com recursos próprios em 1973 para término em 1976, com capacidade para produzir 2.400 pneus/dia.

O tipo de pneu a ser produzido sob a consultoria Goodrich era o convencional, no momento em que os produtores de pneus a nível mundial já estavam produzindo e lançando ao mercado o pneu radial (de tecido de fibras sintéticas). Todavia, o consultor assumiu a postura, endossada pelo

Grupo, de que o pneu radial que se espalhava pelo mundo ainda levaria grande espaço de tempo para ingressar no Brasil <sup>9</sup>. Durante o período de instalação da fábrica as preferências dos consumidores se revelaram pelo pneu radial, deixando a fábrica recém-construída desde já fadada ao obsoletismo.

Ademais, o retorno da inflação na economia brasileira a partir de 1974/75, aliado a não liberação dos recursos por parte da SUDENE impõem uma situação demasiadamente difícil à fábrica, que havia sido implantada em parte com recursos próprios e em parte com recursos bancários à juro de mercado. Esse fato leva todo o grupo J. Macêdo a uma séria crise nos anos 1976/86, exigindo que as empresas de elevada rentabilidade - os moinhos principalmente - sustentassem todo o Grupo e as dívidas crescentes da Tropical.

A associação jurídica das empresas com os moinhos e a rolagem da dívida foi a saída encontrada até a chegada de uma solução definitiva, que somente seria atingida com a implantação do Plano de Estabilização - Plano Cruzado - no Governo Sarney. O reaquecimento da economia nacional, a elevação da demanda e o conseqüente aumento da produção de pneus, além da confirmação da liberação dos recursos da SUDENE para um projeto de ampliação da planta, permitiu a Pirelle adquirir a Cia. de Pneus Tropical a um preço inferior ao seu valor, mas que livraria o Grupo das crescentes dívidas assumidas.

---

<sup>9</sup> CARNEIRO, G. op. cit. p. 243.

Fatos como o da Cia. de Pneus Tropical, Cia. de Biscoitos Águia Central e Brandini, Cervejaria Astra, entre outros, refletem os problemas que um grupo econômico pode se deparar ao ingressar em mercados desconhecidos.

As decisões que se seguem à venda da Cia. de Pneus Tropical, são no sentido de recuperar e reformular os objetivos do Grupo, optando pelo crescimento a partir de recursos próprios e por um gerenciamento mais moderno, obviamente mais adequado as estratégias competitivas das estruturas de mercado no qual as empresas componentes se inseriam.

De acordo com informações do Presidente José Macêdo, o setor de trigo continuaria a ser aperfeiçoado, com a concentração de esforços na moagem e produtos alimentares derivados. As cervejarias receberiam um tratamento que garantisse um crescimento vegetativo, acompanhando a expansão do mercado. Já a atividade cujo mercado era constituído predominantemente por empresas estatais (produção de transformadores), não permitia uma maior clareza para definição de metas. Contudo, a diversificação das atividades de forma impulsiva não teria mais lugar para um Grupo Econômico de dimensões nacional e contando com grande margem de “amadurecimento” nos negócios<sup>10</sup>. Ademais, a racionalidade na administração do capital de giro, a conscientização da importância da informática, a nova postura de planejamento das atividades e as possíveis associações com outras empresas constituíam-se ainda objetivos do Grupo.

---

<sup>10</sup> CARNEIRO, G. op. cit. p. 286.

A partir de definições desses novos objetivos o Grupo retoma sua trajetória de crescimento adquirindo, com recursos próprios, o controle acionário do moderníssimo Moinho Peônia - Itajaí (SC), em 1988, do Moinho Fronteira, - Porto Alegre (RS), em 1990 e do Moinho Setúbal, em Portugal, no ano de 1991, a mais recente aquisição de J. Macêdo.

## 1.2 A TRAJETÓRIA ADMINISTRATIVA

O Grupo J. Macêdo, originário de uma pequena empresa de representação comercial, atualmente atinge dimensões nacional e já exhibe os primeiros passos para a internacionalização, trazendo uma rica trajetória administrativa, à medida que percorreu a fase de uma empresa familiar, e alcançou modelos administrativos cada vez mais complexos no contexto do seu processo de crescimento e expansão capitalista.

O estabelecimento comercial registrado com a razão social Carlindo Cruz & Cia, em 1939, é considerado por José Macêdo como o início das atividades do Grupo. Esse estabelecimento era composto por dois sócios (Carlindo Cruz e José Macêdo) e um contínuo<sup>11</sup>. A sociedade foi desfeita em 1945, passando a empresa de José Macêdo e se denominar J. Macêdo & Cia. A convite de José Macêdo, em 1947, seus irmãos mais novos, Benedito e Fernando Macêdo, tornaram-se sócios da empresa, sendo que atualmente os três somam 90% do capital do Grupo.

---

<sup>11</sup> Carlindo Cruz era cunhado de José Macêdo.

O crescimento da empresa comercial a partir da revenda Willys, nos anos 1948-51, permitiu a sua transformação, em 1952, numa Sociedade Anônima: J. Macêdo S/A - Comércio, Indústria e Agricultura. Ao mesmo tempo, o economista, contador e bacharel em direito, César Wagner Studart Montenegro foi convidado a participar da empresa na condição de técnico e sócio. Nas palavras de José Macêdo, César Wagner 'representava o que hoje é a "holding", um grande conjunto de funcionários de inúmeras especialidades' <sup>12</sup> porque este exercia várias funções.

Aí está o primeiro sócio não pertencente a família Macêdo, justificado pela sua competência, representando o início do processo de modernização do Grupo, e a primeira reorganização administrativa ocorrida, embora J. Macêdo S/A ainda fosse uma empresa de atividade comercial.

No momento em que J. Macêdo S/A - Comércio, Indústria e Agricultura ingressa nas atividades industriais, com a implantação do Moinho Fortaleza, em 1955, novas modificações administrativas são necessárias. A diversificação das atividades do Grupo requer a descentralização do gerenciamento, devido a impossibilidade dos três sócios - José, Benedito e Fernando Macêdo - administrarem tantos empreendimentos. O critério adotado foi a escolha de pessoas de confiança: os familiares.

A segunda etapa administrativa começou a se estruturar nos anos 60, quando novos técnicos são contratados ao mesmo tempo em que ocorre a

---

<sup>12</sup> Depoimento do presidente do grupo J. Macêdo - em AQUINO, C. (Org.). **História empresarial vivida**; Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988, Volume IV. p. 131.

demissão de familiares. Houve, ainda, a opção por parte de J. Macêdo de formar seus próprios técnicos a partir de funcionários mais aptos. Neste contexto, Roberto e Amarílio (filhos de José Macêdo) apesar de serem da família, tiveram primeiro que buscar a capacitação técnica na universidade, iniciando suas atividades no Grupo como estagiários.

Na avaliação do vice-presidente Roberto Macêdo, merece destaque o nome de Jorge Paulo Cosato, na implementação das mudanças administrativas dos anos 60. Pois esse economista carioca, integrante de uma empresa sulista contratada para reciclar o Grupo, teve grande participação na capacitação dos recursos humanos, além de implantar procedimentos contábeis decisivos no processo de consolidação do Grupo, especialmente no que se refere a reformulação completa do Plano de Contas do conjunto das empresas.

A partir da experiência de Cosato e da equipe técnica que se especializava naquele momento, Cesar Wagner sugere a criação da STAE-Sociedade Técnica de Assistência Empresarial, em 1967, de onde emanaria todas as orientações administrativas e de controle das empresas filiadas.

Nos anos 1968-70 os dez novos empreendimentos criados pelo Grupo somados aos já existentes impõem a criação de uma “holding”, em 1969, como estrutura de controle e prestação de serviços às Unidades integrantes da Organização Macêdo. Extingue-se a STAE e cria-se J. Macêdo S/A - Comércio, Administração e Participação.

O modelo que vai delinear o novo processo administrativo dos anos 70, inicia-se a partir da instalação do Moinho Salvador (1968) que seria dirigido em novo estilo pelo Cel. Gerardo Macêdo (irmão de José Macêdo). Gerardo Macêdo, até então integrante da STAE, vai traçar um método administrativo próprio, conferindo maior grau de autonomia às empresas filiadas, em particular aos Moinhos Salvador, Nordeste e Fama, todos sob sua direção.

A maturidade desse processo administrativo vai sugerir a sua extensão em todo o Grupo, ou seja, cada empresa componente teria um gerente geral no comando dos procedimentos operacionais, levando para a holding, então criada, somente as decisões estratégicas.

Nesse contexto, a estrutura familiar vai sendo rompida paulatinamente, dando lugar a uma estrutura onde o sistema de confiança é substituído pelo sistema de competência.

Em 1975, as empresas foram separadas em dois grupos, um comandado por Roberto Macêdo e outro por Amarílio Macêdo. Benedito e Fernando Macêdo assumiram duas vice-presidências, o setor administrativo continuou tendo César Wagner como chefe, enquanto criava-se uma gerência financeira, entregue a Byron Queiroz, pouco depois elevado à diretoria e, posteriormente, à vice-presidência. À gerência financeira cabia assessorar a holding em suas funções de administração, planejamento e controle do conjunto das empresas.

Esse sistema de administração descentralizada, onde o Grupo é conduzido por pessoas responsáveis por coordenação de áreas, foi consolidado na segunda metade da década de 80, quando foram criadas quatro diretorias responsáveis pelas seguintes áreas: alimentos, bebidas, veículos e agro-industrial. As duas primeiras ficaram subordinadas ao vice-presidente Amarílio Macêdo, e as duas últimas ao vice-presidente Roberto Macêdo, sendo que aquelas empresas que não ficaram sob o comando dos diretores de área eram supervisionadas diretamente pelos vice-presidentes executivos.

Após essas modificações, a holding J. Macêdo S.A. - Comércio, Administração e Participações poderia cumprir plenamente suas funções: 'controle acionário das empresas filiadas; comando executivo no estabelecimento de políticas, normas de trabalho, na gestão financeira e definição de investimentos; e assessoria, apoio administrativo e prestação de serviços às empresas nos mais diferentes campos: jurídico, contábil, sistema e processamento de dados, auditoria, desenvolvimento de recursos humanos, engenharia, tecnologia de produção e "marketing" ' <sup>13</sup>. Esse modelo já aperfeiçoado de "holding" configura a gestão do Grupo J. Macêdo até o início dos anos 90, quando profundas mudanças econômicas ocorridas no País impõem nova reestruturação produtiva-administrativa.

---

<sup>13</sup> AQUINO, C. op. cit. p. 117-118.

## CAPÍTULO 2

### NOVOS PADRÕES DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL

O modelo de produção enxuta, atualmente, objeto de aplicação, ou pelo menos de discussão, por um número bastante significativo de empresas a nível mundial, não se originou do vácuo, e sim de um conjunto de condições apresentadas no âmbito dos fortes sinais de esgotamento exigidos pelas formas de produção em vigor (produção em massa).

Isso não quer dizer que a produção em massa tenha desaparecido enquanto método produtivo, nem mesmo que sua tendência seja se extinguir. As especificidades do produto, a heterogeneidade dos processos tecnológicos e a diversividade das estruturas de mercado<sup>1</sup>, além das estratégias competitivas praticadas e da organização das relações de trabalho, em geral, historicamente definidas no contexto de participação ativa das firmas no interior da indústria<sup>2</sup>, determinam que nem o modelo flexível nem o de produção em massa seja aplicável a todas as empresas<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Estrutura de mercado refere-se a um conjunto de características organizacionais que determina certas inter-relações entre produtores e consumidores, influenciando às formas de concorrência e a fixação dos preços no mercado. BRUMER, S. Estrutura conduta e desempenho de mercado da indústria metal-mecânica gaúcha. Porto Alegre: Fundação da Economia e Estatística, 1977. p. 16.

<sup>2</sup> Indústria - Grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si, e, portanto, destinadas a um mesmo mercado. GUIMARÃES, E. A. op. cit. p. 33.

<sup>3</sup> SALERNO, M. S. Trabalho e Organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, C. J. et. al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação; um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 55.

Desse modo, para uma compreensão, de forma breve, da produção enxuta torna-se necessário alguns esclarecimentos a respeito dos modelos artesão e de produção em massa, porquanto nesses modelos estão suas raízes.

## 2.1 PRODUÇÃO ARTESANAL

A produção artesanal, predominante até a Primeira Guerra Mundial, caracterizava-se por utilizar trabalhadores altamente especializados em projeto, operação da máquina, ajuste, acabamento, entre outras qualificações, além de ferramentas simples e flexíveis.

No processo artesão, uma mesma máquina poderia desempenhar várias tarefas, tais como: perfuração, corte e demais operações em metal, madeira, e outros materiais, com a finalidade de produzir uma peça de cada vez, não permitindo com isso que dois produtos idênticos fossem produzidos, ou seja, não havia padronização dos produtos.

Este método produtivo tornava o volume de produção extremamente baixo, pois demandava um longo período de tempo para produzir um item por vez, o que se dava com custos bastante elevados. O consumo era restrito dado que poucas pessoas poderiam adquirir tais produtos.

Além de altos preços do produto final havia uma incapacidade do sistema artesanal de garantir a qualidade do produto no que se refere a confiabilidade e a durabilidade. Desse modo, somente a criação de outros modelos produtivos poderia satisfazer as necessidades do sistema capitalista de produção que se aprimorava.

## 2.2 PRODUÇÃO EM MASSA

O modelo de produção Fordista (ou produção em massa) emerge da necessidade de resolver os problemas inerentes à produção artesanal, no tocante a não padronização dos produtos, reduzido volume de produção, custos elevados e longo espaço de tempo requerido para a fabricação de uma mercadoria, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento da indústria automobilística exigia rápidas modificações nos métodos produtivos.

Desse modo, Henry Ford baseou-se nas idéias de Frederick Taylor, principalmente àquelas que se referiam a criação de uma nova estrutura administrativa e de um sistema de controle do proprietário sobre o trabalhador, implantando o “Fordismo”, como um modelo industrial de expansão econômica caracterizado pelo progresso técnico e pela produção e consumo em massa.

O novo modelo de produção, criado por volta do ano de 1915, e que já em 1920 atinge um estágio bastante amadurecido, utiliza sobretudo trabalhadores não qualificados (montadores de linha) com uma única tarefa

a realizar, sob a chefia de um engenheiro de produção ou engenheiro industrial. Esse tipo de trabalho é considerado monótono e repetitivo, provocando um desestímulo ao trabalhador, que tem sua criatividade bloqueada.

Os departamentos de produção se encontram bem definidos havendo uma completa divisão do trabalho, com cargos específicos para determinadas funções e tarefas fragmentadas. Desse modo, ao lado dos trabalhadores não qualificados estão os supervisores, inspetores de qualidade, faxineiros, entre outros.

Diferente do modelo artesanal, os produtos são fabricados em série, onde as peças são facilmente ajustáveis entre si. Esse processo permite diminuir os custos por unidade produzida ao mesmo tempo em que aumenta consideravelmente o volume da produção, além de proporcionar produtos altamente padronizados. Contudo, os custos totais de produção são bastante elevados.

A maquinaria utilizada, por suas características tecnológicas, apresenta pouca versatilidade (flexibilidade) daí a necessidade de se manter por longo tempo os modelos produzidos, dado que a mudança para novos produtos é bastante dispendiosa.

Tratando-se de um processo produtivo de movimento contínuo, a produção em massa não permite que os defeitos ocorridos na confecção dos produtos sejam corrigidos logo que detectados, deixando-os passar até o final da linha de montagem. Na área de reparos, quando inúmeras

mercadorias já foram produzidas com o mesmo defeito, necessita-se de várias horas extras, no final do turno, para corrigi-los. As atividades de “retrabalho” demandam custos elevados.

Diante dessas limitações, fazia-se necessário encontrar um método de produção que atenuasse a rigidez da produção em massa, ao mesmo tempo em que garantisse que um substancial volume de mercadorias produzidas não aumentassem em termos desproporcionais os custos de produção e mantivesse a padronização. Esse método denomina-se produção enxuta.

### 2.3 PRODUÇÃO ENXUTA

A produção enxuta, também denominada produção flexível, ohnoísta ou sistema de produção Toyota foi desenvolvida no Japão, na década de 50, no momento em que a produção convencional (produção em massa) não mais permitia o desenvolvimento industrial do País. O sistema de produção enxuta provocou um grande impacto à sociedade japonesa e exerceu efeitos que extrapolaram o Japão. As relações de produções sofreram transformações no mundo inteiro resultando em mudanças globais em quase todos os setores industriais, atingindo principalmente as formas de produção, a natureza do trabalho, as estratégias de concorrência e as formas de consumo.

A expressão “ enxuta ”, definida pelo pesquisador do IMVP <sup>4</sup> - John Krafcik - “ foi adotada por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos da metade dos estágios atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos <sup>5</sup> ”.

No que se refere as técnicas de produção, o sistema de fabricação flexível combina de forma sistemática a engenharia-mecânica e a microeletrônica. Desse modo, as máquinas-ferramentas e os dispositivos microeletrônicos, controlados por computadores “ on line ”, garantem a aquisição de economias de escala e aumentos contínuos de produtividade, para lotes de produtos inferiores àqueles necessariamente registrados na produção em massa. Esse processo proporciona a modificação dos produtos em tempo hábil ao atendimento das constantes exigências do mercado consumidor.

No que diz respeito a utilização da mão-de-obra, trabalhadores multiquificados se organizam em equipes, onde as tarefas de uma ou mais etapas produtivas podem ser desenvolvidas por todos os trabalhadores que

---

<sup>4</sup> IMVP - Programa Internacional de Veículos Automotores, criado pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) com o objetivo de explorar novos mecanismos de interação indústria - governo - universidade, a nível internacional, para melhorar o processo de pesquisa setorial e tomada de decisões estratégicas.

<sup>5</sup> FERRO, J. R. Aprendendo com o “ Ohnoísmo ” (produção flexível em massa); lições para o Brasil. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: FGV. Vol. 30, nº 3, p. 57-68, Jul./Set., 1990. p. 60.

conhecem o processo produtivo, incluindo os diferentes problemas passíveis de ocorrer. Nesse modelo, há uma grande redução dos níveis hierárquicos, nos quais supervisores, inspetores e chefes imediatos de maneira geral são cargos extintos. Ademais, operários treinados para “pensar” e tomar iniciativas podem assumir responsabilidades de gestão do fluxo produtivo em termos de velocidade, qualidade, etc.

Em contraposição à produção em massa, onde os defeitos de fabricação somente eram corrigidos na área de reparos para não paralisar a linha produtiva em operação contínua, na produção enxuta esses defeitos são corrigidos assim que detectados para que não se repitam, conferindo um maior grau de responsabilidade ao trabalhador.

A organização enxuta possui ainda, três características básicas: Just-in-Time (JIT), Muda e Kaisen, que se apoiam e se reforçam reciprocamente <sup>6</sup>.

Just-in-Time significa no momento certo, ou seja, produzir o produto necessário na quantidade e no momento que terá utilização imediata. O Just-in-Time externo refere-se as relações entre empresas, fornecedores e consumidores. Nesse processo reduzem-se os estoques de matéria-prima e do produto final, à medida que as matérias-primas são entregues em menor quantidade e com maior frequência e as mercadorias chegam mais rapidamente ao mercado consumidor. O Just-in-Time interno relaciona-se às várias etapas de produção que tem lugar no interior da fábrica, consistindo na redução dos estoques de produto em processo. A

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 60.

implantação do JIT requer um adequado sistema de informações que indique ao operador o que fazer, em que quantidade e onde colocar. Esse sistema de informações e controle da produção, denomina-se Kanban.

A Muda diz respeito à eliminação total dos desperdícios de materiais, pessoal, movimentos, peças defeituosas, transportes desnecessários, excesso de produção, entre outros. Já o Kaisen consiste no melhoramento contínuo da qualidade e no aumento da produção.

O sistema de produção enxuta deverá ser implantado em todos os países que almejem competir a nível mundial, porquanto tal método solucionaria os problemas de expansão do sistema capitalista, segundo os adeptos desse modelo, que, aliás, existem em grande número, tanto nas organizações empresariais como nas universidades.

## 2.4 PRODUÇÃO FLEXÍVEL NO BRASIL

O modelo de produção flexível que se delineia no Brasil inicia-se no final dos anos 70 e início dos anos 80, a partir da necessidade de adequação da indústria brasileira às novas formas de competição internacionais e das mudanças econômicas, políticas e sociais porque passava o País. Contudo, é no início dos anos 90 que a reestruturação produtiva nacional ocorre de modo mais efetivo.

No Brasil esse processo tem início com a adoção dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) para obtenção de um fluxo de informações sobre os problemas cotidianos da produção, a fim de serem usados pela gerência/engenharia. Ademais, não se registram, de forma significativa, a preocupação em alterar a base microeletrônica e reorganizar as formas de trabalho, extinguindo-se os cargos de médio e alto escalão. Portanto, o trabalhador parece não estar incluído no modelo.

Somente na segunda metade dos anos 80, se verifica uma rápida difusão dos equipamentos e as primeiras iniciativas no sentido de reorganizar o trabalho.

A respeito da difusão dos equipamentos, em 1989, o Brasil acumulava um total de 4.822 máquinas-ferramentas de comando numérico, sendo que, entre 1985 e 1989 foram instaladas 4.058 unidades em detrimento de apenas 592, entre 1981 a 1984.

Não se tem registro da instalação de robôs antes de 1985, contudo, de 1985 a 1989 foram instalados 106 robôs. No que se refere ao sistema CAD (fabricação auxiliada por computador) um total de 4.201 sistemas foram implantados entre 1986 a 1989<sup>7</sup>.

Em relação a reorganização do trabalho, a resistência das empresas em permitir que o trabalhador possa participar mais efetivamente das decisões do processo produtivo, bem como de abandonar as estruturas de

---

<sup>7</sup> LEITE, M. de P. **Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra**. Campinas: DECISAE / FE / UNICAMP, 1994. (mimeo). p. 8 e 9.

cargos e salários e os programas de demissões já implementados, aliados a desqualificação, incluindo um baixo nível educacional do trabalhador, dificultam o trabalho coletivo.

Desse modo, a implantação da produção enxuta no Brasil, embora heterogêneo no que diz respeito a empresas, setores industriais e regiões do País, em linhas gerais, tem-se limitado mais a difusão tecnológica que a reorganização do trabalho.

Nesse contexto, Humphrey se referia ao processo de reestruturação das empresas brasileiras, no início dos anos 90, como encaminhando-se para um modelo de ‘ “Just-in-Time taylorizado” em que a gerência tenderia “a dirigir a fábrica como uma máquina”, numa estratégia que careceria do envolvimento e compromisso, dependendo mais da coerção e da pressão sobre os trabalhadores’<sup>8</sup>.

Sobre o assunto em questão, Ferro afirma que não se deve introduzir apenas alguns elementos do sistema flexível. Os princípios básicos devem ser implantados sem receitas rígidas, pois existem características culturais (sistema de valores do país), tanto no que se referem aos empresários como aos trabalhadores, que exigem um longo tempo para serem modificados, a partir de um processo de conscientização adequada. Todavia, esse processo completo, a semelhança do modelo japonês, é possível ocorrer no Brasil<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 15.

<sup>9</sup> FERRO, J. R. op. cit. p. 67-68.

## **CAPÍTULO 3**

### **GRUPO J. MACÊDO: UM NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL PARA OS ANOS 90.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

O esgotamento do modelo de produção em massa e a ascensão do paradigma da produção flexível, a nível mundial, tem efeitos substantivos na nova divisão internacional do trabalho e conseqüentemente na inserção dos países subdesenvolvidos (ou em desenvolvimento) nos padrões de competitividade internacional.

Nesse contexto, já no final da década de 70 e em toda a década de 80, são registrados no Brasil a perda de dinamismo do modelo de industrialização vigente, bem como a distância crescente entre os padrões tecnológicos nacional e àqueles que se reestruturam a nível internacional.

No período Collor - 1990/1992 - as políticas econômicas traçadas direcionam-se fortemente para a reestruturação produtiva, ou seja, para o aumento da competitividade da economia brasileira face a economia internacional, onde os agentes econômicos, empresas em especial, participariam ativamente desse processo.

Para adequar a economia brasileira aos novos padrões de acumulação de capital mundial, as medidas de política econômica constituíam-se da redução progressiva dos níveis de proteção tarifária, eliminação dos incentivos e benefícios indiscriminados, e fortalecimento dos segmentos mais competitivos a partir da capacitação tecnológica, para que as empresas nacionais pudessem competir com as estrangeiras. O apoio creditício e a proteção tarifária não foram totalmente eliminados, mas restringidos a garantir a tecnologia de ponta e a difusão das inovações nos demais setores da economia <sup>1</sup>.

Essas medidas conferem um modelo empresarial formado por grandes grupos econômicos, que passam a competir e a se associarem ao capital externo, cujo ingresso seria estimulado através da eliminação das restrições legais. Além disso, esses grupos econômicos se articulam a uma grande rede de pequenas e médias empresas também tecnologicamente dinâmicas<sup>2</sup>.

É no contexto da reestruturação produtiva, em particular do processo de desregulamentação da economia brasileira promovida por parte do estado, definidas na gestão Collor, que o grupo J. Macêdo tem sua reestruturação pensada, adotando um novo modelo de funcionamento.

O Grupo J. Macêdo, já com longa experiência adquirida em sua trajetória, tem uma estrutura produtiva, no início dos anos 90, baseada na moagem de trigo e produção de alimentos derivados desse cereal, no comércio e prestação de serviços de veículos automotores e no fabrico e

---

<sup>1</sup> MOTA, R. M. D. D. L. *A Política industrial da nova república e o novo paradigma tecnológico mundial*. Fortaleza: UFC, 1994. (Monografia de Graduação). p. 82.

<sup>2</sup> *Ibid.* p. 83.

distribuição de bebidas (cervejas e refrigerantes) em parceria com a Brahma. Além de algumas empresas industriais isoladas: CEMEC (produzindo transformadores elétricos), Quimindústria (tintas em pó solúveis) e COPAN (plantação de cajueiros). Contudo, o parque moageiro constituía (e ainda constitui) aproximadamente 2/3 dos negócios do Grupo.

O trigo sempre esteve entre os setores da economia brasileira fortemente regulados pelo governo federal. A atenção do governo no desenvolvimento do trigo, no País, ocorre desde o período colonial se estendendo até o final dos anos 80 desse século (século XX). Todavia, o período 1950-67 destaca-se pelas constantes modificações na legislação do setor, com a finalidade de adequar a oferta do cereal vinda predominantemente do exterior, devido a pequena produção nacional, ao parque de beneficiamento nacional em expansão.

O Decreto Lei nº 210 de 1967 apresenta uma configuração mais definitiva ao setor. O governo federal, através do Banco do Brasil e do Departamento do Trigo da SUNAB, detinha o monopólio da compra do cereal seu armazenamento e transporte, entregando aos moinhos cotas de trigo em função das necessidades de consumo de cada região. Cabia, ainda, ao Estado determinar os preços de compra do trigo nacional bem como os preços dos produtos derivados da moagem, entre outras atribuições, que permaneceram em vigência, mesmo que sofrendo algumas modificações, durante mais de três décadas.

As áreas de mercado dos moinhos constituíam-se de áreas geográficas (estados/regiões do Brasil) definidas pelos limites das cotas de matéria-prima (trigo) atribuídas a cada moinho.

Na área de veículos, o Estado conferia um caráter protecionista à indústria nacional inviabilizando as importações e, portanto, a concorrência entre automóveis nacionais e estrangeiros. Ademais, o controle dos preços de produtos industriais, por parte do CIP - Conselho Interministerial de Preços, conferia ao setor um sistema de “preços administrados” face a negociações direta entre o fabricante (montadoras de automóveis) e este Conselho, para fixação do preço ao consumidor.

Por sua vez, a indústria de automóveis escolhia suas concessionárias, definia-lhes as áreas de mercado e os moldes das vendas, proporcionando um caráter de menor agressividade na concorrência por vendas do produto.

A área de bebidas além de se constituir menor parte do Grupo, tem suas estratégias de concorrência delineadas pela Brahma, empresa que possui o conhecimento da tecnologia de produção e do mercado, num momento em que o controle de preços, por parte do Governo Federal, restringia a concorrência desse setor industrial à distribuição e aos serviços prestados ao consumidor.

Somente a produção de transformadores elétricos, tintas em pó solúveis e castanha in natura não eram regulamentados pelo governo.

Na opinião do diretor-superintendente Henrique Sérgio, esse nível de regulação conferia ao Grupo uma posição estável, onde a administração das várias empresas componentes referia-se mais a uma questão de gestão do que de agressividade competitiva com o objetivo de aumentar a participação no mercado, no qual essas empresas se inseriam. Lucros e crescimento, portanto, eram garantidos mais pelos padrões de regulação e/ou proteção do Estado do que pelo comportamento do Grupo face a mercados competitivos. Ou seja, a regulamentação estatal conferia ao Grupo estruturas de mercado bastante parecidas.

Desse modo, para Henrique Sérgio, a holding que se consolida na segunda metade dos anos 80 só seria viável enquanto as atividades componentes do Grupo apresentassem lógicas de funcionamento semelhantes que justificassem a sua organização institucional centralizada, onde suas partes constituintes (atividades produtivas não necessariamente apresentadas na forma juridicamente constituída) eram organizadas sob o sistema de “caixa único”. Entretanto, a própria definição de grupo econômico retrata a organização institucional descentralizada, apresentando diversos graus de autonomia nas divisões de gestão<sup>3</sup>.

Com a desregulamentação estatal da economia brasileira, em particular do setor de trigo, além da liberação das importações que permitiram a entrada maciça de produtos importados no País, as estratégias competitivas no interior das estruturas de mercado se redefinem, tornando-se necessariamente mais agressivas. Diante dos padrões de competição

---

<sup>3</sup> A estrutura de gestão centralizada das atividades ocorria no Grupo J. Macêdo apesar da descentralização administrativa da segunda metade dos anos 80, já explicitado.

internacional as firmas que se mantiverem passivas nesse processo tendem a perder espaços de mercado, portanto a melhoria da qualidade dos produtos e o rebaixamento dos preços constituem-se binômio imprescindível na manutenção e crescimento das fatias de mercado.

Nesse contexto, não é mais possível para o grupo J. Macêdo manter empreendimentos excessivamente lucrativos confundidos com aqueles menos rentáveis, através do sistema de “caixa único”, sob pena de inibir o crescimento do próprio Grupo como um todo.

Ao mesmo tempo, parecia impossível o gerenciamento de produtos que se destinavam a mercados com características competitivas tão diferentes. Ou seja, tornava-se difícil o planejamento conjunto para o setor de moagem de trigo nos mesmos moldes daquele exigido para o setor de bebidas ou para o comércio de veículos, etc.

Para a adaptação a essa nova realidade o grupo J. Macêdo iniciou um processo de profundas modificações administrativo-econômicas, tendo sua reestruturação produtiva baseada nos setores em que opera e nos mercados em que já concorre. No contexto dessas mudanças, a política de diversificação das atividades é substituída pela concentração de esforços para fortalecer as atividades já existentes e assim enfrentar o novo modelo de concorrência capitalista.

## 3.2 A NOVA ESTRUTURA

O processo de reestruturação administrativa porque passa o grupo J. Macêdo, no início dos anos 90, determina a criação de quatro “subholdings”, ou holdings intermediárias, onde cada uma é associada a um ramo específico. Três delas são juridicamente constituídas: J. Macêdo Alimentos S/A, J. Macêdo Veículos S/A e J. Macêdo Bebidas S/A. A quarta, J. Macêdo Negócios Diversos, não possui constituição jurídica.

As “subholdings” recém-criadas se espelham no modelo administrativo existente na antiga holding. Contudo, é imprescindível o ajustamento de cada uma delas às suas atividades específicas. Ou seja, na configuração definitiva de cada subholding deverá conter a estrutura necessária e adequada a gestão de seu conjunto de empresas, dentro dos padrões de concorrência vigentes nos respectivos mercados.

Desse modo, as subholdings apresentarão diferenças sensíveis entre si, bem como em relação a holding que as antecede, e que gradativamente se desprende de determinadas funções implantadas nas estruturas intermediárias. Ademais, essas subholdings consolidarão departamentos provavelmente nunca existentes na antiga holding, porquanto lhes sejam exigidas no contexto de suas estruturas de mercado.

Em geral, cada subholding administra seu conjunto de empresas com uma mesma estrutura lógica, mantendo seus departamentos próprios de contabilidade, jurídico, financeiro, recursos humanos, processamento de dados, entre outros, sendo, ainda, suas atribuições o gerenciamento em

sistema de “caixa único” dos recursos financeiros de suas partes componentes e o planejamento de suas atividades operacionais.

A estrutura acima explicitada não se adequa completamente a “subholding” J. Macêdo Negócios Diversos, que administra empresas com características operacionais e de mercado distintas tendo, portanto, estruturas organizacionais próprias.

### **3.2.1 J. MACÊDO ALIMENTOS S.A.**

A J. Macêdo Alimentos S/A administra todas as empresas da área de alimentos, que executam atividades relativas a moagem de trigo e ao fabrico de produtos derivados deste cereal, como biscoitos e macarrão. Sua organização pressupõe uma mesma lógica de comportamento para todas as unidades produtivas (moinhos, em particular).

De acordo com as novas regras de concorrência verificadas no setor moageiro de trigo no Brasil, a partir da desregulamentação do trigo, cabem aos moinhos a decisão de comprar a matéria-prima nacional e/ou importada, definir os tipos de produtos (farinhas), estipular o preço dos produtos a serem vendidos, além de definir e conquistar os mercados em que vão atuar.

Os moinhos do Grupo J. Macêdo que operavam com áreas geográficas de mercado bem delimitadas, diante do acirramento do processo de concorrência da indústria de moagem de trigo nacional,

provocando, naturalmente, o estreitamento dos mercados, passaram a formar um conjunto visualizando o mercado nacional como um todo.

Dentro dessa nova ordem, elimina-se a necessidade de existência de uma gerência geral para cada unidade moageira ao mesmo tempo em que se reduz o número de cargos administrativos de alto escalão.

Esse modelo garante a habilidade de todas as unidades produtivas em atender as encomendas vindas de todo o Brasil. Ou seja, se um determinado volume de vendas foi realizado por um moinho e este não pode atender naquele momento, qualquer outro moinho do Grupo, que detenha capacidade de produção não utilizada, pode suprir o pedido. Essa habilidade só foi possível a partir do ajustamento de um mesmo “ mix de produção ” para todos os moinhos filiados.

O ajustamento do mix de produção é efetuado com o melhoramento da tecnologia de desenvolvimento de produtos, que, aliás, deve ocorrer de forma contínua. Portanto, foi montado um laboratório especializado, em 1989, contando com equipe de pessoal apta a formular combinações de produto adequadas às novas exigências do consumidor brasileiro.

Desse modo, não foram necessários investimentos em equipamentos produtivos básicos de moagem. Apenas alguns equipamentos utilizados no final do processo de produção, que se destinam a “diferenciar” os produtos<sup>4</sup>, sofreram modificações.

---

<sup>4</sup> Diferenciação de Produtos - consiste em introduzir uma nova mercadoria na linha de produtos da firma, sendo que essa mercadoria deve ser substituta próxima de alguma outra já previamente produzida pela firma e, portanto, destinada a um ados mercados por ela supridos. A diferenciação

J. Macêdo Alimentos buscou, ainda, reforçar associações com grandes empresas, especialmente no que se refere ao fabrico de produtos derivados da farinha oriunda do trigo, procurando novos conhecimentos tecnológicos e administrativos, a exemplo da associação com a Sadia (SC) e com a U.B.(Reino Unido), além de utilizar consultorias das mais conceituadas instituições<sup>5</sup>.

A J. Macêdo Alimentos compõe-se das seguintes unidades:

1. Unidade Fortaleza - Moinho de trigo e regional de vendas;
2. Unidade Maceió - Moinho de trigo e fábrica de massa;
3. Unidade Salvador - Moinho de trigo, fábrica de massa e regional de vendas;
4. Unidade Niterói - Moinho de trigo e regional de vendas;
5. Unidade Londrina - Moinho de trigo;
6. Unidade Itajaí - Moinho de trigo;
7. Unidade Porto Alegre - Moinho de trigo e regional de vendas;
8. Unidade São Paulo - Moinho de trigo, gelatina, mistura para bolo e regional de vendas;
9. Unidade Santos - Moinho de trigo, pipoca e produtos naturais;

---

depende dos atributos objetivos e subjetivos contidos no produto, relacionando-se com qualidade, desenho, cor, beleza, status, etc. GUIMARÃES, E. A. op. cit. p. 36-37.

<sup>5</sup> Entre as instituições que assessoram o grupo J. Macêdo está a Fundação Dom Cabral, que reúne uma equipe técnica de alto nível, mantendo intercâmbio com as universidades de todo o mundo. Essa Fundação é mantida por empresários sócios de todo o Brasil, que por sua vez podem trocar experiências e informações entre si.

10. Unidade Itapetining - Fábrica de massa;
11. Unidade Setúbal - Moinho de trigo (Portugal);
12. Águia Bahia - Fábrica de biscoito (Aratu);
13. Águia São Paulo - Fábrica de biscoito (São Paulo);
14. CETEM - Centro de Tecnologia e Mercado;
15. Cozinha Dona Benta - Treinamento e atendimento ao consumidor (São Paulo);
16. Regional de Vendas (Recife);
17. Regional de Vendas (Belo Horizonte);
18. Regional de Vendas (Bauru);
19. Regional de Vendas (Curitiba);

A unidade de São Paulo juntamente com as unidades de Santos e Itapetining formam a Lapa Alimentos, em associação igualitária com a Sadia Concórdia. As fábricas de biscoito de Aratu (BA) e São Paulo (SP) também trabalham em parceria de forma igualitária com a United Biscuits (UB), constituindo a Águia.

O setor de alimentos do grupo J. Macêdo tem como meta a especialização em produtos para o consumo final, embora responda atualmente pela moagem de cerca de 15% do trigo beneficiado no Brasil, onde operam aproximadamente 200 moinhos<sup>6</sup>.

Não obstante a existência de um número tão significativo de moinhos de trigo no País, a concentração econômica registrada nesse setor é

---

<sup>6</sup> Informações fornecidas por Roberto Macêdo, Vice-Presidente Executivo do grupo J. Macêdo, em 01.12.1995.

elevadíssima, imprimindo-lhe um caráter oligopolista com franja. Desse modo, em 1985, um percentual de 51,37% da moagem de trigo nacional estava concentrada em dez grupos econômicos, com 36 moinhos. Na liderança estava o Grupo Sanflu, com 8 moinhos, respondendo por 23,31% da moagem nacional, seguido pelo Grupo J. Macêdo com 6 unidades moageiras, participando de 10,27%. Em terceiro lugar estava o Grupo Sistema Pam, detendo 5 moinhos e 5,14% da moagem do trigo brasileira. Sete grupos econômicos mantinham 17 moinhos, participando com 12,65% da moagem nacional <sup>7</sup>.

Provavelmente, esse perfil não sofreu grandes modificações nos últimos 10 anos, apesar da política de desregulamentação imposta ao setor, a partir dos anos 90.

No contexto da produção voltada para o consumo final, Roberto Macêdo ressalta que a marca “Dona Benta” é a única que conquistou o mercado nacional, concorrendo nos diversos estados brasileiro com marcas de caráter regional ou estaduais.

As vendas da farinha de trigo Dona Benta, através de supermercados, representam 30% do mercado brasileiro. Para Roberto Macêdo, a preferência do consumidor nacional pela marca Dona Benta impelem aos supermercados a necessidade da manutenção constante do produto em suas gôndolas e prateleiras.

---

<sup>7</sup> SILVA, V. M. da. op. cit. p. 125.

A expansão do mercado de farinhas de trigo e produtos derivados para o grupo J. Macêdo impõe a utilização de toda capacidade produtiva instalada nos moinhos. Portanto, a necessidade de ampliação da capacidade revela-se, nos dias de hoje, urgente para o Grupo, que tem como alternativa a compra de farinhas produzidas por terceiros para atender a seu mercado.

No que se refere as unidades produtoras de biscoitos e macarrão, J. Macêdo Alimentos também utiliza um sistema de facção em dois sentidos, para complementar sua produção e suprir seus mercados. Desse modo, o Grupo contrata unidades de fabrico de macarrão e/ou biscoitos cuja produção deve manter a qualidade exigida, ao mesmo tempo em que realiza produção para terceiros. Contudo, esse sistema de terceirização não é estrategicamente definido como de caráter permanente ou temporário, dependendo das condições de preço e das necessidades do mercado.

Vale ressaltar que J. Macêdo Alimentos foi a primeira “subholding” do Grupo a se organizar como empresa única, embora seu processo de reestruturação ainda esteja em andamento.

A reestruturação dessa holding intermediária se mostrará mais completa a partir de sua transformação de sociedade anônima familiar de capital fechado em sociedade anônima de capital aberto, situação que constitui-se objetivo do grupo J. Macêdo para os próximos dois anos (1996/1997) <sup>8</sup>. A abertura do capital, além de valorizar as ações no mercado, resguarda o grupo econômico dos problemas expostos à sociedade

---

<sup>8</sup> De acordo com informações de Roberto Macêdo, em entrevista realizada em 17.01.1995.

familiar, mesmo que se trate de empresa de grande porte, tais como, fragmentação ineficiente do capital por divisão de herança.

### **3.2.2 J. MACÊDO VEÍCULOS S.A.**

A exemplo da J. Macêdo Alimentos, a J. Macêdo Veículos S/A também está se organizando como uma empresa única garantindo a mesma lógica de funcionamento para suas unidades constituintes. Nesse sentido, a área administrativa passou a operar em uma única instalação física, mantendo menos pessoas trabalhando em relação a estrutura anterior. Foram extintos vários cargos, tais como: gerente de vendas de veículos novos, gerente de vendas de veículos usados, gerente de oficina, gerente administrativo financeiro, etc. Hoje, tem-se apenas um gerente comercial e os coordenadores de áreas.

Destinada a comercialização de veículos, a J. Macêdo Veículos S/A trabalha com as seguintes marcas: Mercedes Bens, Toyota nacional e importada, Ford, Ásia e Daihatsu.

Este comércio de veículos é realizado sob o regime de concessão, no qual as empresas fabricantes exercem grande poder sobre seus concessionários. Segundo relato do vice-presidente Roberto Macêdo, a relação entre concessionárias e fabricantes é unilateral, onde os fabricantes ditam as regras de funcionamento do “negócio”. Fixam as cotas mínimas de compra por parte das concessionárias, os preços de consumo final dentro de um determinado intervalo, requerem pagamentos antecipados, ao

mesmo tempo em que nem sempre cumprem as especificações dos pedidos, no que diz respeito a cor, modelo, acessórios e mesmo data de entrega dos veículos. O atendimento às concessionárias ocorre, em geral, limitando-se as especificações da produção disponível nos pátios das montadoras. Exceção é atribuída aos veículos Toyota importados que obedecem as solicitações das concessionárias. Contudo, esse mercado unilateral, pelo menos em relação a antecipação dos pagamentos apresenta seus primeiros sinais de mudanças.

J. Macêdo Veículos S/A foi transformada em uma subholding, objetivando também, em um período futuro, a abertura do capital, para permitir o ingresso de capitalistas com recursos através de bolsas e/ou associações com outras empresas congêneres que possam vir a participar do sistema administrativo de revenda de veículos. Essa holding intermediária constitui-se de:

- Comercial J. Macêdo (CE) - automóveis Ford.
- Comercial J. Macêdo (CE) - caminhões Ford.
- Aguanambi Diesel (CE). Mercedes - Benz
- Benarrós Diesel (AM). Mercedes e Toyota.
- Mordisa (MA). Mercedes e Toyota.
- Toyo Motors (SP). Toyota.
- Quality - Guanorte (SP). Toyota.
- Maranhão Motors (MA). Toyota.
- D' Ásia (SP). Ásia e Daihatsu.
- Consórcio União (CE).

No que se relaciona com as estratégias competitivas utilizadas, o sucesso da revenda de veículos depende em grande parte da qualificação dos profissionais de venda, dado que o automóvel é um produto com grande grau de diferenciação e, portanto, apresenta muitos atributos subjetivos que podem ser considerados pelo consumidor em sua tomada de decisão. A argumentação de detalhes tais como: cor, conforto, possibilidades de opcionais, potência do motor, design, além do status é que direciona, em grande medida, o processo de venda.

No caso específico de caminhões e ônibus, os vendedores operam em regime externo, tendo que se deslocar da área de vendas para visitas aos clientes. Como estes dois produtos não possuem tantos detalhes em relação aos automóveis, são os prazos de financiamentos que agem mais fortemente na conquista do mercado consumidor.

Uma questão que está sendo discutida em J. Macêdo, refere-se aos custos de oportunidade de manter a atividade “revenda de veículos”. Para Roberto Macêdo, o futuro das concessionárias no contexto do Grupo não está claramente definido, à medida que, diante das modificações ocorridas no setor automobilístico a nível nacional, não existem ainda respostas que confirmem as contribuições da área de veículos para o crescimento do Grupo como um todo.

### **3.2.3 J. MACÊDO BEBIDAS S.A.**

Formada por três cervejarias: Astra (CE) produzindo cerveja e refrigerante Brahma, Equatorial (AM) responsável pela produção das cervejas Brahma e Skol e Miranda Corrêa (MA) no fabrico da cerveja Brahma, a área de bebidas é administrada em conjunto com a Companhia Cervejaria Brahma, através de uma relação de parceria em condições de igualdade no que diz respeito ao controle das ações.

Dado a larga experiência da Brahma na fabricação e distribuição de bebidas, além de contar com uma “marca” já conhecida pelo público (como já abordado anteriormente) cabe a essa empresa fornecer a tecnologia e administrar as cervejarias, definindo ainda, as estratégias competitivas.

O grupo J. Macêdo se coloca, então, na posição de acionista cabendo à J. Macêdo Bebidas o acompanhamento permanente das decisões operacionais, podendo interferir nas diretrizes traçadas pela Brahma, caso conclua serem diretrizes inviáveis em relação as suas três cervejarias.

### **3.2.4 J. MACÊDO NEGÓCIOS DIVERSOS**

Chamada de holding “virtual” por não possuir constituição jurídica, J. Macêdo Negócios Diversos administra três empresas de atividades distintas e, portanto, com lógicas administrativas diferentes: CEMEC, HIDRACOR e COPAN.

A CEMEC fabrica transformadores eletromecânicos, subestações e quadros de comando, ocupando, de acordo com Roberto Macêdo, o 3º lugar em tamanho no ranking das empresas desse ramo de atividade.

De princípio a CEMEC se estruturou para atender ao setor público, em geral as companhias de eletrificação estatal, na qual dedicava cerca de 75% de sua produção. Com as modificações ocorridas em J. Macêdo, essa empresa teve suas estratégias operacionais e de mercado reavaliadas passando a destinar aproximadamente 80% de sua produção para o setor privado: empresas, propriedades rurais, edifícios, etc., que constitui-se mercado mais estável, relativamente ao setor público nacional<sup>9</sup>.

A HIDRACOR S/A, operando com razão social Quimindústria S/A até abril de 1995, produz tintas em pó solúvel em água, hidracal e cal hidratada utilizando a marca HIDRACOR já consolidada no mercado nacional. De acordo com Roberto Macêdo, a produção da Hidracor é maior que a produção conjunta das fábricas que operam no Ceará, Pernambuco e Bahia, sendo a tinta do gênero mais consumida do País, apesar de apresentar preços cerca de 40% mais elevados em relação a seus concorrentes. Essa empresa iniciou a produção, em caráter experimental, de solventes e esmaltes sintéticos, pretendendo, ainda diversificar suas atividades para outros produtos afins. O objetivo é a conquista de mercados via “marca”.

---

<sup>9</sup> A CEMEC produziu também por um período de dez anos (1981-1991) equipamentos produtivos para moinhos, utilizando tecnologia da SANGATI italiana, sob pagamento de royalties, contudo, as dificuldades de aquisição de mercado para produtos oriundos de um Grupo que se destaca na moagem de trigo, aliada a transferência do controle acionário da SANGATI, determinou o término do contrato.

Neste sentido, pretende-se construir na cidade de Acarape uma unidade produtiva que se especializará na área de tintas hidrossolúveis, ficando a unidade instalada no Distrito Industrial destinada à produção de esmaltes sintéticos. A opção por Acarape deve-se ao fato do “forno” necessário ao fabrico de tintas em pó já estar instalado nessa cidade, aliado aos incentivos governamentais.

A Companhia de Produtos Alimentares do Nordeste - COPAN é uma empresa agrícola destinada ao plantio de cajueiros e, portanto, à venda de castanha in natura e do pedúnculo.

Essa empresa vem realizando continuamente pesquisas, em conjunto com a Embrapa, no sentido de reverter o quadro de baixa produtividade da cajucultura. Há oito anos acumulam conhecimentos e desenvolvem tecnologias para o manejo da cultura, o melhoramento genético e a propagação assexuada do cajueiro, a fim de obterem produtos de melhor qualidade. O avanço das pesquisas já está permitindo a venda de “mudas certificadas” garantindo, a partir de uma precipitação pluviométrica adequada, a padronagem do caju (pseudofruto) em tamanho, cor, acidez, etc., bem como da castanha em termos de densidade, tamanho, peso da amêndoa, quantidade de LCC <sup>10</sup>, etc. Segundo Roberto Macêdo, as inovações na área agrícola faz da castanha COPAN uma das mais requisitadas no Ceará.

---

<sup>10</sup> O LCC - líquido da casca da castanha - após um tratamento químico é largamente utilizado na composição de germicidas, inseticidas, fungicidas, resinas, detergentes, vernizes, tintas, guarnições de embreagem e lona de freio, etc.

Constitui-se ainda objetivo da COPAN, ingressar no ramo de beneficiamento da castanha, utilizando um modelo distinto daquele já observado na indústria de beneficiamento do Estado. Esse modelo partiria da formação de micro unidades de processamento de castanha, operadas por famílias e monitoradas pela empresa (COPAN), para obtenção de índices de qualidade e produtividade no mínimo semelhantes aos praticados pelas empresas de tecnologia de ponta, já existentes. Esse modelo, ao mesmo tempo em que é absorvedor de mão-de-obra, permite a concorrência do produto no mercado de commodities internacional.

Como se pode observar, as diferenças das atividades torna imperativo que cada uma dessas empresas possua um modelo operacional único, tendo seus próprios serviços contábeis, jurídicos, de informática, recursos humanos, financeiro, entre outros, necessitando assim de um caixa para cada unidade componente, embora sejam estrategicamente administradas dentro de uma subholding.

### **3.2.5 J. MACÊDO S.A. COMÉRCIO, ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÕES**

As quatro “subholdings” analisadas constituem parte de uma estrutura maior, denominada de J. Macêdo Comércio, Administração e Participações (CAP), comumente chamada por suas atribuições de “holding mãe”.

J. Macêdo CAP é conduzida pelo presidente, José Dias de Macêdo, dois vice-presidentes executivos: Amarílio Macêdo e Roberto Macêdo e um diretor corporativo, Francisco José de Lima Matos. Essas quatro funções

formam a “presidência”. A seguir tem-se quatro diretores-superintendentes ligados a administração de cada subholding.

Após a reestruturação administrativa ocorrida no Grupo, essa holding perde suas antigas características de administração de empresas filiadas e de prestação de serviços operacionais. Assumindo agora três funções fundamentais.

A primeira função diz respeito a priorização da alocação dos recursos, ficando a cargo da presidência que decide de forma racional em que atividades investir os lucros gerados.

Como segunda função, tem-se a unificação das linguagens administrativa, contábil e econômica. Ou seja, medidas de resultado, faturamento, orientação de que variáveis considerar ou desprezar, etc., a cargo do diretor corporativo Lima Matos. É uma função de grande importância para entender o funcionamento do Grupo e para manter o poder de comparação entre suas unidades constituintes, pois homogeneiza as informações.

A terceira função é exercida pela presidência juntamente com os quatro diretores-superintendentes, pois se refere à tomada de decisões estratégicas, onde o conjunto de diretores informa à presidência sobre o comportamento das empresas de suas respectivas áreas. O grupo decide, então, a respeito dos investimentos de ampliação, modernização, reposição e/ou diversificação das atividades; adoção de novas tecnologias, métodos administrativos, etc.; além de dar suporte às holdings intermediárias

na prestação de serviços de consultoria, serviços jurídicos mais sofisticados, avaliar empréstimos bancários, entre outros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a origem e as transformações ocorridas no grupo J. Macêdo. O referido Grupo vem ocupando, ao longo de sua trajetória, espaços cada vez mais significativos na economia brasileira, à medida que em seu processo de crescimento rompeu as fronteiras do Estado e da região Nordeste, se colocando hoje no contexto nacional, em atividades bastante diversificadas.

J. Macêdo iniciou suas atividades como uma pequena empresa comercial, onde o bom desempenho aliado as condições competitivas presentes no País proporcionaram sua expansão para o setor industrial e posteriormente a sua condição de grupo econômico.

Esse processo de expansão não ocorre de forma linear, tendo o Grupo atravessado períodos de acertos e de insucesso, o que lhe permitiu alcançar graus de amadurecimento compatíveis com a evolução da economia brasileira e internacional.

Desse modo, o Grupo foi se identificando cada vez mais com determinadas atividades e expurgando àquelas que se apresentavam, ineficientes para o porte que assumia.

Organizou-se, então, em três áreas: alimentos, bebidas e revenda de veículos, além de manter alguns empreendimentos diversos, nos ramos de transformadores elétricos, tintas em pó solúveis e plantio de caju.

Na área de alimentos estão, especialmente, as unidades de moagem de trigo, que confere ao Grupo a posição de 2º complexo moageiro do Brasil. J. Macêdo participa fortemente do mercado consumidor de farinhas de trigo, utilizando a marca “Dona Benta”, já consolidada no mercado nacional, estando ainda presentes as unidades que fabricam outros produtos derivados do trigo, tais como: macarrão e biscoitos.

Na área de bebidas (cervejas e refrigerantes) conta com a parceria Brahma, e na área de veículos detém a concessão das marcas: Mercedes Bens, Toyota nacional e importada, Ford, Ásia e Daihatsu.

O grau de maturidade e a solidez econômico - financeira adquiridos pelo Grupo, ao longo de seu crescimento, permitem sua reestruturação administrativo - produtiva no momento em que os padrões de competição nacional, no contexto de um mercado globalizado, se modificam.

Desse modo, a desregulamentação da economia brasileira por parte do governo federal, no início dos anos 90, determina que o Grupo “repense” sua organização, traçando novas metas de crescimento para uma adequação de suas áreas de atividade às novas formas de comportamento das estruturas de mercado. A reestruturação de J. Macêdo ainda está em processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. ENTREVISTAS REALIZADAS E GRAVADAS PELA AUTORA

ABREU, Henrique Sérgio Rodrigues. - Depoimento à autora -, Fortaleza, 18.01.95.

MACÊDO, Roberto Proença de. - Depoimento à autora -, Fortaleza, 17-01-95.

\_\_\_\_\_. - Depoimento à autora -, Fortaleza, 01-12-95.

MATOS, Francisco José de Lima. - Depoimento à autora -, Fortaleza, 16-01-95.

### 2. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AQUINO, C. **História empresarial vivida**; depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988, Volume IV.

- BRUMER, S. **Estrutura, conduta e desempenho de mercado da indústria metal-mecânica gaúcha.** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1977.
- CARNEIRO, G. **J. Macêdo; Uma saga empresarial brasileira.** São Paulo: Edicon, 1989.
- DIEESE. **Trabalho e reestruturação produtiva; 10 anos de linha de produção.** São Paulo: DEESE, 1994.
- FERRO, J. R. Aprendendo com o "Ohnoismo" (produção flexível em massa); lições para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas:** v.30, n.3, p.57-68, jul./set., 1990.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma; Um estudo de Organização Industrial.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- LEITE, M. de P. **Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra.** Campinas: DECISAE/FE/UNICAMP, 1994. (mimeo).
- \_\_\_\_\_. Modernização tecnologia e relações de trabalho. In: FERRETI, C. J. et. al. (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação; um debate multidisciplinar.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MOTA, R. M. D. D. L. A Política industrial da nova república e o novo paradigma tecnológico mundial. Fortaleza: UFC, 1994. (Monografia de graduação).
- PORTUGAL JR., J. G. (Coord.). **Grupos econômicos; expressão institucional a unidade empresarial contemporânea.** São Paulo: FUNDAP / IESP, 1994.
- RATINER, H. Política industrial no Japão, tendências e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas.** v.27, n.1., p.11-24, jan./mar., 1987.

- REBOUÇAS, O. et. al. **Gestão compartilhada**; O pacto do Ceará. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- SALERNO, M. S. Reestruturação industrial e novos padrões de produção. **São Paulo em Perspectiva**, v. 6 n. 3, p. 100-108, jul./set., 1992.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. in: FERRETTI, C. J. et. al. (org.) **Novas tecnologias, trabalho e educação**; um debate multidisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SILVA, V. M. da. **A Regulamentação do mercado brasileiro de trigo**; seus beneficiários e prováveis conseqüências da desregulação. São Paulo: USP, 1989. (Tese de mestrado).
- WOMACK, J. P. et. al. **A Máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.