

O DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA UNIDADE AVÍCOLA DE PASSOS

THE INFLUENCE OF A TEAM'S PERFORMANCE ON ORGANIZATIONAL RESULTS: THE CASE OF THE POULTRY UNIT OF PASSOS

Hélio Tadeo **DELA CORTE**
Mestre em administração - UniFACEF
hdelacorte@uol.com.br

Edna Maria **CAMPANHOL**
Doutora em Serviço Social – UNESP/FRANCA
Professora do Programa de Pós-Graduação do UniFACEF- Centro Universitário de Franca
campanholi@facef.br

Resumo

O artigo discute, a partir do conceito de estratégia de Porter (1999), as atividades desempenhadas pela equipe avícola de Passos. Discute também a influência dessas atividades nos resultados organizacionais. Foi realizada pesquisa qualitativa e estudo de caso, com base nos pressupostos de Flick e Yin(2004). Para análise dos dados, foi realizada análise objetiva dos relatos dos entrevistados e análise de conteúdo, com base nos pressupostos de Bardin(2004). Os principais resultados revelaram que foram desenvolvidas diversas atividades estratégicas pela equipe avícola de Passos, que contribuíram para a melhoria dos resultados zootécnicos, com reflexos positivos nos resultados organizacionais.

Abstract

The article discusses, based on the concept of strategy of Porter (1999), the activities carried out by the poultry team of the city of Passos, state of Minas Gerais. It also discusses the influence of those activities on organizational results. A qualitative research and a case study were conducted, using the presuppositions of Flick and Yin (2004). Data were analyzed through the objective analysis of the interviewees' reports and content analysis, based on Bardin's (2004) presuppositions. The main results revealed that several strategic activities were developed by Passos' poultry team, which contributed to the improvement in the animal husbandry results, with positive reflections on organizational results.

Palavras-chave: Atividades Estratégicas – Desempenho de Equipe – Resultado Organizacional – Avicultura de Corte.

Key-words: Strategic Activities – Teamwork Performance – Organizational Results – Poultry Production.

Introdução

Com o advento da globalização, o mundo passa por um processo de transformações, a concorrência tornou-se mais acirrada e o ritmo das inovações tecnológicas desafia as estratégias mais brilhantes. As organizações adotam um novo modelo de atuação, buscam maior rapidez para se adequarem ao ambiente volátil, maior prontidão para aproveitar as oportunidades que surgem e maior efetividade nas respostas, conduzindo a revisões de comportamentos, fundamental para garantirem sua sobrevivência e a manutenção de vantagens competitivas. Passam, então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.

Neste cenário, Porter (1999) destaca que as empresas devem ser flexíveis para produzirem respostas rápidas às mudanças competitivas e de mercado e manterem-se à frente dos concorrentes. Sendo essenciais para um desempenho acima da média, a eficácia operacional e a estratégia. Destaca o posicionamento estratégico, que consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferente. A essência da estratégia encontra-se nas atividades, escolher o que não fazer, caso contrário, esta seria apenas um slogan de marketing, não sendo capaz de resistir à competição.

Complementando os conceitos de Porter (1999), Hamel e Prahalad (1995) afirmam que, para chegar ao futuro primeiro, é preciso que a empresa identifique oportunidades não percebidas por outras equipes ou seja capaz de explorar essas oportunidades, em virtude do desenvolvimento, de forma antecipada e consistente, de capacidades que outras empresas ou equipes não são capazes de explorar. Destacam, ainda, que a energia emocional e intelectual de cada funcionário é o combustível da viagem para o futuro. Os desafios impelem os funcionários a fazerem mais do que acham possível, levando a uma vantagem competitiva.

As novas formas de gestão empresarial exigirão troca de informações, compartilhamento do poder

de decisão, altos níveis de eficiência e comprometimento com os negócios da organização, colocando em destaque o estímulo à cooperação, à formação e ao desenvolvimento de equipes de trabalho, que possam atuar de forma integrada para a obtenção de resultados. Será cada vez mais evidente que, sem as equipes de trabalho, é impossível atingir os resultados.

Nesse cenário de mudanças, merece destaque o agronegócio brasileiro que, de acordo com o *Ministério da Agricultura* (2005, 2006), tem se mostrado uma atividade próspera, competitiva e rentável. Afirmação que pode ser comprovada pelos crescentes superávits alcançados pelo setor: em 1993, o superávit do setor foi de US\$ 11,7 bilhões, passando para US\$ 25,848 bilhões, em 2003, US\$ 34,134 bilhões, em 2004, e US\$ 38,4 bilhões no ano de 2005.

Neste contexto, destaca-se a avicultura de corte como um dos setores agroindustriais que mais se desenvolveu, incorporando inovações na área de nutrição, genética, manejo e sanidade, passando a constituir o principal segmento da indústria de carnes, o que possibilitou ao Brasil atingir níveis comparáveis às nações mais desenvolvidas neste setor. Crescimento que se mantém e vem sendo confirmado por alguns números: a produção brasileira de carne de frango saiu de 2055 mil toneladas em 1989 para 8493 mil toneladas em 2004; o consumo per capita atingiu 33,89 kg por habitante em 2004; as exportações, em 2004, geraram uma receita cambial de US\$ 2,494 bilhões, levando o Brasil a conquistar a posição de maior exportador mundial do produto. Em 2005, o valor exportado de frango *in natura* cresceu 33,3%, chegando a US\$ 3,3 bilhões.

No caso em estudo, será abordado o desempenho de uma equipe de trabalho, de uma Unidade da empresa brasileira, *DaGranja Agroindustrial Ltda*, que atua no setor de avicultura de corte, localizada em Passos –MG, que responde por fatia importante da economia regional e exerce forte influência social no seu entorno, fazendo-se necessário o entendimento acerca do seu desempenho, por esse motivo foi escolhida como objeto de pesquisa.

O objetivo deste estudo, portanto, é identificar no grupo avícola da Unidade de Passos –MG, as atividades que influenciaram os resultados organizacionais.

1 Referencial teórico

1.1 Estratégias

Existem diversas definições de *estratégia*. Destacam-se algumas neste estudo.

Henderson (1998) define estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Porter (1999) destaca que as empresas devem ser flexíveis para produzir respostas rápidas às mudanças competitivas e de mercado e manterem-se à frente dos concorrentes. A busca da qualidade, produtividade e da velocidade trouxeram para as empresas diversas ferramentas gerenciais (gestão da qualidade total, terceirização, parceria, reengenharia, gestão da mudança etc.), porém estas se mostram insuficientes para produzir rentabilidade sustentada, assumindo, de forma quase imperceptível, o lugar da estratégia. Para que uma empresa possa superar em desempenho seus concorrentes, precisa estabelecer uma diferença que possa ser preservada, proporcionar maior valor aos clientes e gerar valor comparável, a um custo menor.

Ainda segundo Porter (1999), para a empresa conseguir um desempenho acima da média, são essenciais a eficácia operacional e a estratégia. A eficácia operacional diz respeito ao desempenho de atividades similares melhor do que os concorrentes, abrange além da eficiência, práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, reduz os defeitos, desenvolve produtos melhores de forma mais rápida, ou seja, atinja a excelência nas atividades individuais. O posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferente.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), “a estratégia deve ser um processo de inovação

e descoberta”. Esse processo de descoberta permite à organização ser mais criativa, desde que esteja disposta a questionar as premissas tradicionais sobre estratégia.

Certo e Peter (1993) definem *estratégia* como um curso de ação visando garantir que a organização alcance seus objetivos, assegurando assim o sucesso. Para formular apropriadamente as estratégias, os administradores devem compreender profundamente diversas abordagens, tais como: análise das questões críticas, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e riscos. Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos.

Porter (1986) destaca quatro fatores básicos a serem considerados antes que a empresa desenvolva um conjunto realista de metas e políticas: os pontos fortes e os pontos fracos da organização; os valores pessoais da organização; as ameaças e oportunidades geradas pela concorrência e as expectativas da sociedade. A combinação dos dois primeiros fatores determina os limites internos da organização e os outros dois, os limites externos, impostos pelo ambiente global da organização.

Segundo Porter (1989,1999), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas atuantes, cujo vigor coletivo determina o lucro potencial máximo de um setor industrial, são elas: ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, a intensidade da rivalidade entre empresas existentes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. O conhecimento dessas fontes propicia o trabalho inicial para um planejamento da estratégia de ação, onde o objetivo é encontrar uma posição confortável, na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou de influenciá-las em seu favor.

Para Porter (1999), uma vez analisadas as forças que afetam a competição e suas causas básicas, o estrategista pode identificar as forças e as fraquezas da empresa e traçar um plano de ação que poderá posicionar a empresa para que suas capacidades

forneçam a melhor defesa contra as forças competitivas; influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição da empresa; antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, escolhendo uma estratégia adequada para o novo equilíbrio competitivo antes que os concorrentes a reconheçam.

Porter (1989) afirma que a base fundamental para o desempenho superior é a vantagem competitiva sustentável e que embora a empresa tenha pontos fracos e fortes em comparação a seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que esta pode possuir: baixo custo e diferenciação, que combinadas com o escopo de atividades, resultam em três estratégias para alcançar um desempenho superior: liderança em custo, diferenciação, foco ou enfoque.

De forma complementar, Hamel e Prahalad (2000) afirmam que com as fronteiras de mercado mudando cada vez mais rápido, as conquistas das empresas são temporárias, exigindo dos executivos capacidades de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que possibilitam o crescimento, cuja tarefa principal é criar uma organização capaz de colocar uma funcionalidade irresistível nos produtos, algo que os clientes necessitem, mas ainda não imaginaram. Dessa forma, ressaltam que as competências essenciais da empresa são seus principais recursos, a fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios e devem constituir o foco para a estratégia em nível corporativo.

Hamel e Prahalad (1995), ao estabelecerem o conceito de competências essenciais, ressaltam que três elementos devem ser considerados: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação frente aos concorrentes e a capacidade de expansão. Dessa forma, competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Em geral, quanto mais uma competência essencial é usada, mais aprimorada e valiosa se torna. Uma competência essencial é uma aptidão, uma habilidade. Uma competência essencial

é formada por meio de um processo de melhoria contínua e implementação.

Prahalad e Ramaswamy (2004) complementam que as competências essenciais são habilidades exclusivas que transcendem as unidades de negócios, estão enraizadas na organização, são de difícil imitação pelos concorrentes e percebida pelos clientes como fontes de criação de valor.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), para chegar ao futuro primeiro, é preciso que a empresa identifique oportunidades não percebidas por outras equipes ou seja capaz de explorar essas oportunidades, em virtude do desenvolvimento, de forma antecipada e consistente, de capacidades que outras empresas ou equipes não são capazes de explorar. Destacam, ainda, que a energia emocional e intelectual de cada funcionário é o combustível da viagem para o futuro. O sonho que energiza uma empresa é a intenção estratégica, o ponto crucial da arquitetura estratégica, que oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. A intenção estratégica transmite noções de direção, descoberta e destino.

1.2 As equipes de trabalho na estratégia das empresas

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1993), o trabalho em equipe, ou os projetos de organizações baseados em equipe, estão crescendo como uma alternativa vigorosa e viável. A principal justificativa para a criação de qualquer equipe é a criação de sinergia, através da coordenação de forma eficiente de funções e atividades, de modo que o desempenho do todo seja superior à soma das suas partes. O trabalho da equipe tem reflexo na qualidade das decisões estratégicas e operacionais, na capacidade que a equipe apresenta em traduzir as decisões em ação e, finalmente, na qualidade do desempenho organizacional.

De acordo com Teixeira (2003), com o acirramento da competição, as empresas passam a estimular o trabalho em grupo e o desenvolvimento de equipes, tornando-se evidente que sem os grupos de trabalho é impossível atingir os resultados esperados. O

trabalho em grupo estará cada vez mais presente nas organizações. Porém, para que as equipes tenham um bom desempenho, seus membros devem contribuir de maneira diferenciada.

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas, segundo Vergara (1999), se torna uma equipe quando há um elemento de identidade, de natureza simbólica, que seja capaz de uni-las. O trabalho em equipe traz agilidade na captação e no uso das informações; as idéias apresentadas são mais ricas, mais elaboradas, de maior qualidade; equipes têm maior tendência a assumir riscos, pois a responsabilidade fica compartilhada; as pessoas sentem-se responsáveis pelos resultados, engajam-se no processo, mostram-se mais comprometidas.

Moscovici (1998) pontua que um grupo pode se considerar equipe, quando compreende seus objetivos e está engajado em atingi-los, de forma compartilhada. A comunicação entre seus membros ocorre de forma verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas, a confiança é grande, os riscos são assumidos. As habilidades dos membros se complementam e possibilitam atingir os resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Cooperação, respeito, mente aberta são valores em alta. Constantemente, investe-se no crescimento do grupo.

Rodrigues *et al* (2003) consideram que as equipes são grupos que evoluíram: um grupo é uma reunião de pessoas com um objetivo comum que sofre influência do ambiente no qual se formou e atua, do próprio grupo e do indivíduo. Essas influências se combinam e dão ao grupo um padrão de comportamento orientado para a execução da tarefa e para sua continuidade. Quando os dois estão equilibrados, o grupo começa a mostrar-se capaz de trabalhar em equipe, gerando um padrão elevado de desempenho na execução da tarefa e um alto grau de satisfação de seus membros. Com base nessa concepção, Rodrigues *et al* (2003) definem equipe como *“um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com qualidade dos relacionamentos e dos resultados”*.

Quick (1995) destaca que a característica principal de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe, sendo o aspecto mais importante o sucesso do grupo em atingir a meta estabelecida. A principal vantagem de utilizar trabalho em equipe para solução de problemas e soluções é reunir diferentes recursos e desenvolver maior número de opções. A sinergia em uma equipe eficaz produz mais do que a soma de suas partes. Destaca, ainda, que as pessoas percebem valor em seu trabalho, apresentando desempenho superior, quando conseguem alcançar as metas fixadas.

1.3 O desempenho de equipes e os resultados organizacionais

Nadler, Gerstein e Shaw (1993) afirmam que o desempenho de uma equipe apresenta duas dimensões: a produção de resultados, refletindo a capacidade da equipe em atender de forma eficiente às exigências, com resultados positivos consistentes, tais como ganhos, crescimento, retornos e manutenção do desempenho organizacional, frente aos desafios estratégicos e do ambiente onde está inserida a organização; a manutenção da eficiência, exigindo que a equipe satisfaça as necessidades de seus membros, que esses membros trabalhem juntos e que sejam flexíveis em resposta aos desafios.

Moscovici (1998) destaca que trabalho de equipe não é modismo. Fato comprovado por pesquisas que revelam que equipes superam o desempenho de indivíduos atuando sozinhos ou em grupos pequenos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos e experiências de vida de seus membros, respondendo de forma mais ágil aos novos desafios. O sistema de equipe permite coordenar e aproveitar melhor as interações entre os empregados, com vistas a alcançar os objetivos comuns. O trabalho em equipe incrementa a qualidade e a produtividade, gerando satisfação. Tudo leva a crer que, no futuro, as organizações de sucesso serão baseadas em equipes.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos, mas pela capacidade de manter-se no mercado, de assegurar empregos, de proteger os investimentos e da melhoria de produtos e serviços. Nesse novo ambiente organizacional, o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional, e destes serão exigidos motivação, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência no desenvolvimento das atividades.

Segundo Ulrich (2000), o sucesso de uma empresa é resultado do trabalho em equipe, do comprometimento e da adesão a uma meta e a um modelo. É preciso que os funcionários sejam mais que competentes, que estejam empenhados em realizar um bom trabalho. A empresa precisa atrair atenção e energia emocional dos funcionários para garantir sua dedicação e comprometimento, que se refletem no modo como se relacionam e na opinião que têm sobre a empresa.

1.4 O agronegócio brasileiro

De acordo com o *Ministério da Agricultura* (2004), o agronegócio brasileiro é uma atividade eficiente e competitiva, apresentando elevado desenvolvimento científico, tecnológico e modernização da atividade rural. Nesse sentido, o Ministério da Agricultura (2005) destaca que o conhecimento e a tecnologia são instrumentos imprescindíveis ao crescimento sustentável do agronegócio brasileiro. O imenso potencial do agronegócio brasileiro, aliado à capacidade instalada de suas instituições e à criatividade dos pesquisadores, abrem grandes possibilidades de investimentos externos e privados em pesquisa e desenvolvimento no país.

Segundo Jank e Nassar (2000), o cenário do agronegócio brasileiro, na última década, se alterou em virtude de grandes mudanças institucionais; entre elas: abertura comercial, com redução gradual das alíquotas de importação; desregulamentação dos mercados, reforma da política agrícola brasileira;

consolidação de blocos econômicos; desregulamentação e privatização dos setores ligados à infra-estrutura, que afetam diretamente o agronegócio etc.

Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) ressaltam que termos como globalização e estabilização migraram do meio acadêmico para o dia a dia de produtores rurais, técnicos e empresas avícolas. Da mesma forma, Jank e Nassar (2000) destacam que os temas competitividade e globalização continuarão, cada vez mais, a ter grande importância no desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

Mazzali (2000) pontua que as inovações nas áreas de biotecnologia, tecnologia de informação, atreladas à crescente preocupação com saúde, nutrição e ecologia, trouxeram mudanças profundas na esfera da cadeia produtiva de carnes, o que representa, para a indústria, maiores possibilidades de adequar os insumos agrícolas às necessidades industriais, incorporando padronização, estabilização da oferta, qualidade do produto e ampliação das possibilidades de diferenciação, além da alteração nas relações de mercado.

Segundo Mazzali (2000), o acelerado ritmo do desenvolvimento tecnológico forçou as empresas a adotarem novos padrões estratégicos. No caso das empresas vinculadas à produção de suínos e aves, suas ações se voltaram para a remodelagem da estrutura administrativa, destinadas a adquirir maior agilidade na tomada de decisões e redução de custos; fusões e alianças estratégicas com outras empresas semelhantes e reformulação das formas de integração como os produtores rurais, com ênfase na redução de custos, na busca de maior padronização e no incremento do padrão de qualidade.

1.5 A avicultura de corte no Brasil

Rizzi (1993) afirma que a avicultura de corte é um dos setores agroindustriais que mais se desenvolveu, nos últimos anos, passando a constituir o principal segmento da indústria de carnes. O crescimento da oferta e a difusão do consumo foram frutos da ampliação da escala, da incorporação de inovações

tecnológicas na cadeia produtiva, da redução de custos e preços, fazendo com que o Brasil alcançasse níveis comparáveis às nações mais desenvolvidas neste setor. Expansão associada não apenas ao alto grau de controle do processo biológico, mas a um “pacote” que envolve o controle, pela indústria, do ciclo produtivo das aves e a melhoria da taxa de conversão de proteína vegetal em proteína animal, possibilitando um aumento na produtividade, redução de custos e conseqüente queda absoluta e relativa do preço da carne de frango em relação a outras carnes.

Pinheiro (1994) e Butolo (2002) afirmam que a opção das empresas avícolas foi a busca pela produtividade. Produzir mais, melhor e com menor custo deixou de ser uma simples necessidade, passou a ser uma questão de sobrevivência. Nesta luta pela sobrevivência, as empresas avícolas buscam cada vez mais informações e conhecimentos acadêmicos, procurando sempre atingir melhores resultados zootécnicos - ganho de peso, conversão alimentar, viabilidade, eficiência técnica e econômica, que no entender de Neves (2003) contribuiu para o excelente desempenho do Brasil na área do agronegócio

Tabela 1 - Produção brasileira de carne de frango (mil toneladas)

Ano	Mercado Interno	Exportação	Total
1989	1 811	244	2 055
1999	4 755	771	5 526
2004	6 069	2.424	8 493

Fonte: ABEF, 2005 (www.abef.com.br).

De acordo com o *Ministério da Agricultura* (2005), as exportações brasileiras de carne de frango aumentaram nos últimos dezesseis anos dez vezes, enquanto os dados para 1989 relacionam nominalmente apenas 13 países importadores do frango brasileiro, as informações da Abef (2005) revelam que, em 2004, esses números aumentaram quase 11 vezes, totalizando 141 países.

Pereira e Csillag (2003) afirmam que, na cadeia de frango de corte no Brasil, prevalece o modelo de integração, onde os aviários são de propriedade e administrados por terceiros, chamados integrados, através de contratos de longo prazo e de fornecimento exclusivo entre os criadores e as empresas produtoras de carne de frango.

O sistema de integração avícola, praticado na avicultura da região de Passos, é uma forma de organização agroindustrial bastante praticada atualmente. Segundo Alves Filho e Araújo (1999), esse sistema é uma articulação vertical estabelecida entre as agroindústrias e os produtores rurais, no qual o processo de produção é organizado de forma empresarial. Os produtores rurais recebem

da empresa todos os insumos necessários (pintinhos de 01 dia, ração, medicamentos, assistência técnica) para produzir, ficando obrigados a entregar, à agroindústria, o produto a ser consumido (frangos) e responsáveis pela construção das instalações, equipamentos dos galpões e pelo cuidado dispensado aos aviários.

Segundo Richetti e Santos (2000), o sistema integrado sob a forma de contratos surgiu paralelamente à grande modernização da avicultura como processo de mudanças nas estratégias organizacionais, disseminado-se rapidamente.

A avicultura, segundo Alves Filho e Araújo (1999), representa um peso significativo na economia do Estado de Minas Gerais. De acordo com a Abef – *Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango* (2005), as exportações mineiras de frangos apresentaram uma grande evolução: no ano de 2000, eram exportadas 12.461 toneladas de frangos, em 2004, esse número passou para 77.792 toneladas, aumentando a participação do Estado nas exportações brasileiras.

Pelo considerável crescimento e desenvolvimento do agronegócio e da avicultura brasileira, nos últimos 30 anos, optou-se nessa pesquisa pelo estudo do desempenho da equipe avícola da Unidade de Passos, buscando conhecer até que ponto o envolvimento das pessoas que compõem essa equipe, contribuíram para os resultados organizacionais.

2 Procedimentos metodológicos

2.1 O objeto de pesquisa

Essa pesquisa tem como objeto de estudo a equipe avícola da Unidade Avícola de Passos – MG, de uma empresa brasileira que atua no setor de avicultura de corte – *DaGranja Agroindustrial Ltda.*

Contando com um sistema de integração, a *DaGranja* é responsável pela produção de 20.000 toneladas por mês. Segundo a Abef (2005), a *DaGranja* é a sexta maior empresa produtora de aves do país. Possui em

sua estrutura: três unidades de abate de frangos: Uberaba – MG, Lapa–PR e Passos – MG; duas fábricas de processamento (embutidos, supergelados); quatro incubatórios; três fábricas de rações e cerca de 1565 criadores integrados.

Segundo Parmigiani (2005), a *DaGranja* possui uma forte posição no mercado internacional e consolidou nos últimos anos sua produção e exportação, levando seus produtos a mais de 20 países, sobretudo Ásia e Europa. As exportações, em 2004, atingiram 14% da produção total da empresa e o objetivo é atingir 50%.

A avicultura da região de Passos, nos últimos dez anos, deu um salto significativo: em janeiro de 1995, produzia cerca de 890 toneladas de carne/mês, passando a produzir em torno de 4900 toneladas em janeiro de 2004, um crescimento de aproximadamente 450%, desempenho superior às demais unidades da agroindústria analisada.

Tabela 2 - Produção mensal de carne de frango por Unidade (toneladas)

Ano	Uberaba	Lapa	Passos
1995	4.522	7.760	890
2004	6.370	12.572	4.900
Evolução %	41,00	62,00	450,00

Fonte: DAGRANJAAGROINDUSTRIAL LTDA, 2005.

A empresa *DaGranja* passou por um período de crise, que teve início em 1999, levando à concordata preventiva em junho de 2000. A Unidade de Passos, até o ano de 2000, era a pior unidade produtiva da empresa: apresentava os piores resultados zootécnicos (menor peso médio das aves abatidas, maior gasto de ração e maior índice de mortalidade das aves), equipamentos obsoletos nos aviários, alta mortalidade no transporte das aves das granjas até o abatedouro, alto índice de horas paradas no abatedouro em razão de problemas no transporte das aves.

2.2 O problema de pesquisa

O problema fundamental da pesquisa consiste em

responder o questionamento: O desempenho de uma equipe de trabalho influencia nos resultados organizacionais?

2.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desse estudo é identificar na equipe avícola da Unidade de Passos –MG, as atividades que influenciaram os resultados organizacionais.

Para tanto, pretende-se: identificar as atividades estratégicas desenvolvidas pela equipe avícola da Unidade de Passos – MG; verificar a relação entre as atividades desenvolvidas pela equipe avícola de Passos e os resultados organizacionais.

2.4 Tipo de pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso, como método de pesquisa, orientando-se pelas proposições de Yin (2005), por se tratar de uma pesquisa que procura identificar, na equipe avícola da unidade de Passos –MG, as atividades que influenciaram os resultados organizacionais.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base, também, a classificação proposta por Vergara (2003), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, o estudo foi conduzido como uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Flick (2004) pontua que os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na seleção correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas e ambientes, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

A pesquisa bibliográfica ocupou papel relevante no desenvolvimento deste trabalho, sendo realizada no conjunto de referenciais teóricos estudados, fornecendo sustentação à pesquisa, desde o planejamento até a conclusão. Lakatos e Marconi (2001) ressaltam que a pesquisa bibliográfica proporciona o exame do tema pesquisado sob nova abordagem, permitindo chegar a conclusões inovadoras e a pesquisa de campo permite acumular informações sobre determinado tema, facilitando as análises.

Yin (2005) pontua que o estudo de caso é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. O autor (2005, p. 32-33), destaca que:

[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o

fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.[...] a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Gil (1991) afirma que o estudo de caso apresenta uma série de vantagens como: estímulo a novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento; a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos; porém apresenta limitações, sendo a mais grave a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

2.5 Coleta de dados

Segundo Yin (2005), os dados para os estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Os princípios contribuem para a melhoria significativa da qualidade do estudo de caso. Para aumentar a validade da construção do estudo, com base nos pressupostos de Yin (2005), foram utilizadas nessa pesquisa, duas dessas fontes de evidências, em virtude de serem complementares: documentação e entrevistas.

Segundo Yin (2005), as informações documentais desempenham um papel importante na coleta de dados, pois podem corroborar e valorizar as evidências advindas de outras fontes, fornecer detalhes específicos além de possibilitar a realização de inferências a partir de documentos. Ressalta que, devido a seu valor global, a busca sistemática por documentos relevantes desempenham um papel importante na coleta de dados.

Bardin (2004) destaca que a análise documental tem por objetivo representar o conteúdo de um documento de uma forma diferente da original, por meio de procedimentos de transformação, com o propósito de facilitar o acesso ao observador, de

tal forma que obtenha o máximo de informação, com o máximo de pertinência, sendo uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de uma base de dados.

2.5.1 As Entrevistas

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas no período de novembro/2005 a dezembro/2005. A entrevista, segundo Yin (2005), é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Foram entrevistados os cinco integrantes da área avícola de Passos –MG, tomando como base, os pressupostos teóricos de Porter e a teoria de Hamel e Prahalad, com a finalidade de identificar as atividades estratégicas desenvolvidas pela equipe avícola e verificar a relação existente entre estas atividades e os resultados organizacionais.

Os respondentes foram entrevistados, por um curto período de tempo, de forma espontânea. Ao longo de toda a pesquisa, foi preservada a identidade dos entrevistados. O período avaliado foi de 1995 até 2004, mostrando a evolução e aparente melhoria ocorrida na avicultura de corte desta região.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a entrevista face a face é considerada por alguns autores como o instrumento por excelência da investigação social e oferece diversas vantagens, tais como: flexibilidade, permitindo ao investigador esclarecer perguntas; informações mais precisas; maior oportunidade para avaliar atitudes, reações e condutas dos entrevistados.

Segundo Flick (2004), entrevistas abertas exigem um envolvimento maior entre o pesquisador e o entrevistado. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador e suas competências comunicativas representam o principal instrumento de coleta de dados, não sendo possível adotar um papel neutro em seus contatos com as pessoas que serão entrevistadas ou observadas.

A pesquisa utilizou aparelhos de gravação, pois segundo Yin (2005), as fitas certamente fornecem uma expressão mais precisa da entrevista do que outro método.

3 Tratamento e análise de dados

3.1 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, utilizou-se da análise objetiva dos relatos dos entrevistados e da análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p. 37):

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), procura conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, visando ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica através de mecanismos de dedução, com base em indicadores reconstruídos, a partir de uma amostra de mensagens particulares.

Segundo Yin (2005): “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais em estudo.”

Após as transcrições, na íntegra, das entrevistas gravadas, foi feita uma pré-análise, que segundo Bardin (2004), tem o objetivo de sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso de análise, que possa fundamentar a interpretação final. Procedeu-se à exploração do material, pela leitura, por diversas vezes dos relatos dos entrevistados. A análise das informações obtidas nas entrevistas e dos documentos permitiu aferir se o desempenho de uma equipe de trabalho influencia nos resultados da organização.

3.2 Análise dos dados

3.2.1 identificação das atividades estratégicas na unidade de Passos

Na busca de identificar atividades que pudessem ser classificadas como estratégicas, a pesquisa detectou, através das respostas dadas pelos entrevistados, que foram desenvolvidas, pela equipe avícola de Passos, diversas atividades, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Atividades estratégicas – Respostas espontâneas

Atividades	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	Entrev. 5	Total
Adequação dos equipamentos	/	/	/	/	/	5
Melhoria sistema de aquecimento dos pintinhos	/			/	/	3
Elaboração histórico dos produtores integrados	/	/			/	3
Melhoria das estradas rurais	/		/			2
Redução da mortalidade transporte			/	/		2
Busca de novos produtores integrados			/		/	2
Paralisação de integrados piores			/		/	2
Conscientização dos produtores integrados				/	/	2
Assistência diferenciada			/			1
Incentivo à arborização dos aviários			/			1
Acompanhamento vacinação dos pintinhos		/				1
Total de Respostas	4	3	7	4	6	24

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando a Tabela 3, em função das atividades estratégicas desenvolvidas pela equipe avícola de Passos, observa-se que a modernização das granjas, através da adequação dos equipamentos, como silos de ração, comedouros e bebedouros para as aves, ventiladores e cortinas, nas granjas integradas, foram citadas por todos os entrevistados. Merece destaque, também, a melhoria do sistema de aquecimento dos pintinhos, bem como a elaboração do histórico de produção e resultados de cada produtor integrado, permitindo uma assistência diferenciada aos produtores com resultados abaixo do esperado pela empresa.

As atividades estratégicas, mostradas na Tabela 3, oferecem ainda uma outra análise: o conjunto dessas atividades permitiu a melhoria dos resultados zootécnicos da Unidade de Passos, com conseqüente melhoria nos custos de produção.

Dessa forma, as atividades estratégicas mais citadas nas respostas dos entrevistados, demonstram que a preocupação com os conceitos preconizados por Porter (1999), que, para uma empresa conseguir um desempenho acima da média, são essenciais a eficácia operacional e a estratégia. Ratificando a teoria de que o posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou as mesmas atividades de forma diferente.

Na segunda questão, ao avaliar se as atividades implantadas pelo grupo avícola de Passos foram diferentes das ações de outras unidades da empresa *DaGranja*, e se estas influenciaram os resultados da Unidade, constatou-se, pela percepção de todos os entrevistados, que as atividades implementadas foram diferenciadas e quanto melhor e mais diferenciado o trabalho realizado pela equipe, melhores e mais positivos serão os resultados para a Unidade, e para a Empresa.

Um dos entrevistados destacou que as atividades e ações praticadas na Unidade de Passos foram diferentes, pois além da preocupação dos membros do grupo avícola, também houve a preocupação dos produtores integrados com as melhorias, fazendo com que a soma das duas partes produzisse um resultado superior.

Ao questionar se as atividades estratégicas desenvolvidas pela equipe possibilitaram um desempenho superior para a Unidade de Passos em relação às demais unidades da empresa, buscou-se identificar, junto aos entrevistados, se as atividades desenvolvidas pela equipe avícola de Passos possibilitaram a melhoria dos resultados organizacionais. As respostas obtidas foram significativas. Os relatos dos entrevistados evidenciaram o desempenho superior da Unidade de Passos, em relação às demais unidades

produtivas da empresa, em função das atividades desenvolvidas pela equipe avícola. A mudança de postura dos membros foi coletiva, ao tratarem os problemas e situações, foram se transformando gradativamente, passando de uma postura de vítima, para uma postura pró-ativa e de tomada de decisões.

Foi destacado, por um dos entrevistados, que o trabalho desenvolvido em Passos, foi diferenciado das demais unidades da empresa, foram mais rigorosos no cumprimento das metas, fator que possibilitou melhores resultados.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1995), ao estabelecerem o conceito de competências essenciais destacam a diferenciação frente aos concorrentes, a capacidade de expansão e o valor percebido pelo cliente. Uma competência essencial é formada por meio de um processo de melhoria contínua e implementação, devendo ser identificadas as oportunidades não percebidas por outras equipes e exploradas, com a mobilização de todos os funcionários. Pelas respostas dos entrevistados, as atividades apresentaram-se como estratégicas e possibilitaram a melhoria dos resultados organizacionais.

3.2.2 Os resultados mensurados na empresa

A melhoria dos índices zootécnicos como ganho de peso, viabilidade (100 - % de mortalidade) e conversão alimentar possibilita uma redução nos custos de produção, ou seja quanto melhores forem esses índices, menor será o custo de produção. Os índices zootécnicos formam o *Índice de Eficiência Produtiva*, IEP, utilizado internacionalmente para avaliar o resultado zootécnico das aves. Segundo a *Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária* (Embrapa, 2004), esse índice leva em consideração o peso vivo, viabilidade, idade e a conversão alimentar (CA). A conversão alimentar é obtida pelo consumo de ração dividido pelo peso vivo.

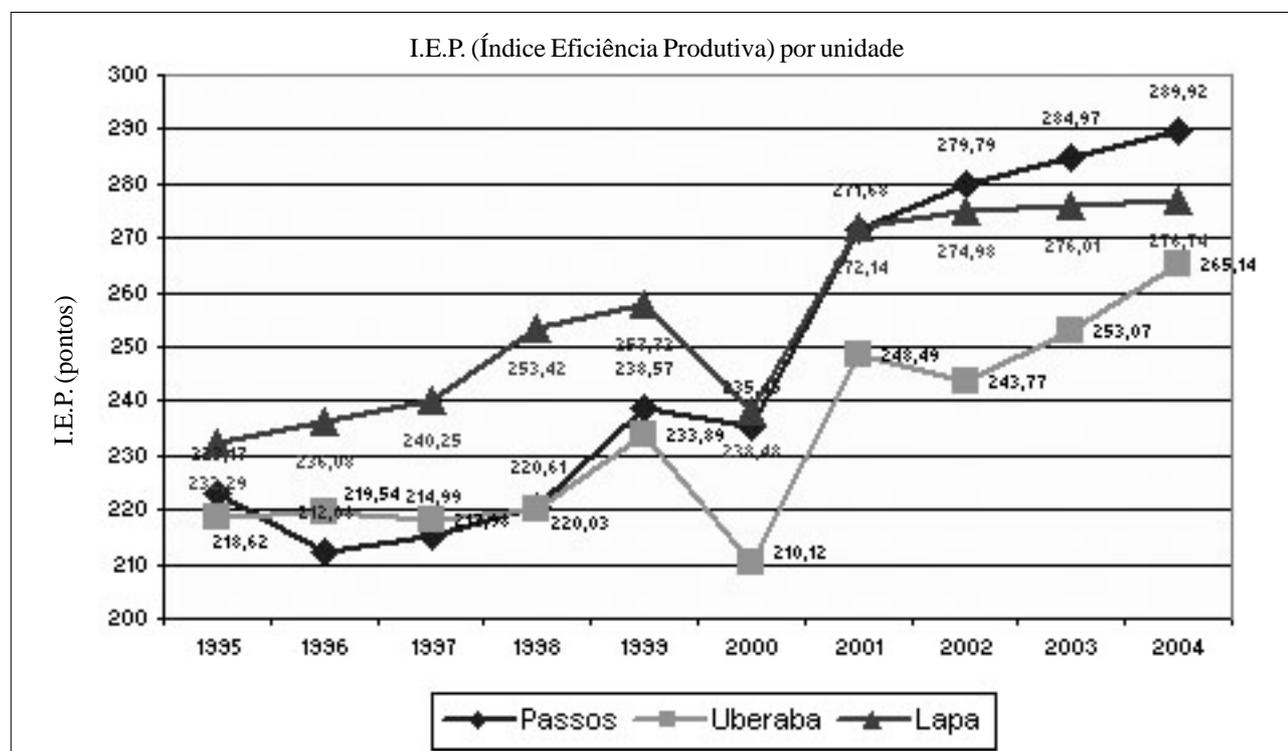
O IEP é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IEP = ((\text{Peso vivo (kg)} \times \% \text{ Viabilidade}) / (\text{Idade em dias} \times \text{Conversão alimentar})) \times 100$$

Exemplo: Peso corporal de 2,35 kg; mortalidade de 5%; idade 43 dias; CA de 1,95

$$IEP = ((2,35 \times 95) / (43 \text{ dias} \times 1,95)) \times 100 = 266,25.$$

Figura 1 – IEP por Unidade de 1995 a 2004



Fonte: DAGRANJAAGROINDUSTRIAL LTDA, 2005.

A Figura 1 apresenta a evolução dos resultados zootécnicos das três Unidades produtivas da empresa, no período de 1995 a 2004. Após uma crise que culminou em concordata, no ano de 2000, foram desencadeadas, na Unidade de Passos, atividades estratégicas que possibilitaram melhores índices zootécnicos e colocaram esta Unidade em destaque dentro da Empresa.

Esta pesquisa comprova que o desempenho da equipe avícola de Passos, com atividades estratégicas e um trabalho diferenciado em relação às outras unidades da empresa, influenciou, de forma positiva, estes resultados, pois como as três Unidades utilizam genética e nutrição iguais, a Unidade que apresenta os melhores resultados zootécnicos, é a que possui menores custos de produção.

No entanto, Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que as organizações estão reconhecendo os limites naturais da criação de valor pela melhoria da eficiência operacional e já estão testando novos pressupostos de negócios. Atualmente, o crescimento, com lucro gerado nos limites internos da organização, é cada vez mais raro, exigindo dos gestores uma nova abordagem, que possa reacender as capacidades de crescimento e inovação de suas empresas.

4 Conclusão

O crescimento inteligente e sustentável tem a ver com estratégia. Implica a seleção correta do terreno no qual a empresa vai competir e na escolha das inovações que farão a diferença. A partir dessa idéia, a formação da estratégia tende a seguir seu rumo específico em cada organização, com foco claro na geração de desempenho superior sustentado. Esse processo de construção e gestão da estratégia é um exercício contínuo, de descoberta e aprendizado.

O sucesso estratégico estará no final desse caminho, que pode ser rápido para determinadas empresas, mas demorado para outras. Para que as organizações tenham resultado superior sustentado a longo prazo, precisam aprender novos padrões, descobrir modelos que mais se adaptem à sua realidade e que efetivamente possam gerar resultado

superior. Daí a importância da organização estabelecer um relacionamento adequado com os seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade do mercado, com um ambiente de trabalho seguro, agradável, de parceria e colaboração que permita alcançar os objetivos traçados.

A pesquisa revelou que foram desenvolvidas diversas atividades estratégicas pela equipe avícola de Passos, um trabalho diferenciado das demais unidades da empresa, buscando melhores resultados, entre elas podem ser destacadas a adequação dos equipamentos nas granjas integradas, melhoria do sistema de aquecimento dos pintinhos, elaboração do histórico de produção e dos resultados dos produtores integrados, permitindo uma assistência técnica diferenciada.

A investigação também revelou que as atividades desenvolvidas pela equipe avícola de Passos se traduziram em atividades estratégicas competitivas, com reflexo positivo nos resultados organizacionais, fato que pôde ser evidenciado na evolução dos resultados zootécnicos.

Os administradores reconhecem o potencial de uma equipe e percebem que as equipes proporcionam vantagem competitiva e melhoram muito o desempenho da organização, porém cabe ressaltar que o processo de formação e desenvolvimento de equipes, como Moscovici (1998), referenciou, é um processo contínuo e duradouro. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, por conseqüência, atender melhor às necessidades dos clientes, ampliar as vendas e adquirir vantagem competitiva.

Concluiu-se que os objetivos propostos, nesta pesquisa, foram alcançados. A análise dos documentos e das entrevistas permitiu responder ao problema fundamental levantado por esta pesquisa, que é: O desempenho de uma equipe de trabalho influencia nos resultados organizacionais?

Referências

ABEF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO. Disponível em <http://www.abef.com.br>. Acessos em 5 de janeiro de 2005 e 12 de julho de 2005.

ALVES FILHO, E.; ARAÚJO, M. da P. Origens e Desenvolvimento do sistema de produção integrada no Brasil. In: SHIKIDA, P. F. A.; CASIMIRO FILHO, F. (Org.). **Agronegócio e Desenvolvimento Regional**. Cascavel: Edunioeste, p.117-152, 1999.

AVIMIG – ASSOCIAÇÃO DOS AVICULTORES DE MINAS GERAIS. Disponível em <http://www.avimig.com.br>. Acessos em 7 de janeiro de 2005 e 12 de julho de 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BUTOLO, J. E. Novos padrões da produção avícola. In: **Simpósio Brasil Sul De Avicultura**, Chapecó: ACAV, p. 48, 54, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

DAGRANJA – DAGRANJAAGROINDUSTRIAL LTDA. Disponível em <http://www.dagranja.com.br>. Acesso em 18 de novembro de 2005.

EMBRAPA (2004) – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em <http://www.embrapa.com.br>. Acessos em 10 de janeiro de 2004 e 28 de novembro de 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução de Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M.. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZZALI, L. **O processo recente da reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”**. São Paulo: UNESP, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (2004, 2005, 2006). Disponível em <http://www.agricultura.gov.br>. Acessos em 10 de janeiro de 2004; 28 de novembro de 2004, 12 de julho de 2005 e 6 de janeiro de 2006.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicidade do talento humano**. 4ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NEVES, M. F. Agronegócio e Ribeirão Preto. **Ribeirão Capital**. Ribeirão Preto: n.2, abril, 2003.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI S. G. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARMIGIANI, P. Da Granja 30 anos: os bons tempos voltaram. **Revista Nacional da Carne**. 337ª ed. São Paulo: março, p. 52-62, 2005.

- PEREIRA, S. C. F.; CSILLAG, J. M. Cadeias de suprimentos: considerações sobre o modelo de gestão e de avaliação de desempenho de uma cadeia de frango de corte no Brasil. In: **27º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.
- PINHEIRO, M. (Org.). **Manejo de frangos**. Campinas: Facta, 1994.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Competição On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Tradução de Adalberto da Silva Brito. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RICHETTI, A.; SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da UFPA**. V. 2, n 2, julho - dezembro, 2000.
- RIZZI, A. T. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: O caso da indústria de frangos no Brasil**. Tese de Doutorado. Campinas: UNICAMP, 1993.
- RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. da; MACÊDO, I. I. de (Coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2001. (Coleção FGV Negócios).
- TEIXEIRA, Á. A. L. **Papéis desempenhados pelos indivíduos para uma equipe alcançar seus objetivos: o caso dos motociclistas**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- UBA (2005) –UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. Disponível em <http://www.uba.org.br>. Acessos em 20 de janeiro de 2005 e 12 de julho de 2005.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução de Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.