

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CONTEXTO AMBIENTAL:

Um estudo de multicasos em agroindústrias de frango do

Estado Santa Catarina

Anderson Antônio Mattos Martins

Florianópolis, fevereiro de 1996

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CONTEXTO AMBIENTAL:

Um estudo de multicasos em agroindústrias de frango do
Estado de Santa Catarina

ANDERSON ANTÔNIO MATTOS MARTINS

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do
título de *Mestre em Administração*

Área de Concentração:

Organizações e Gestão

Aprovada em sua forma final pelo
Curso de Pós-Graduação em Administração.

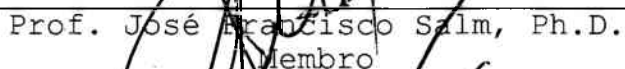


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA/UFSC

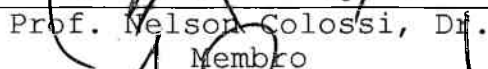
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos
professores:



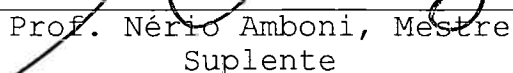
Prof. Cristiano José C. de A. Cunha, Dr.rer.pol.
Orientador



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Membro



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro



Prof. Nério Amboni, Mestre
Suplente

SUMÁRIO

	PÁGINA
LISTA DE QUADROS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
1 -- INTRODUÇÃO	01
1.1 - Objetivos	03
1.1.1 - Objetivo Geral	03
1.1.2 - Objetivo Específico	03
1.2 - Justificativa	04
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	05
2.1 - Estrutura organizacional	05
2.1.1 - Características da estrutura organizacional	07
2.1.1.1 - Diferenciação ou departamentalização	07
2.1.1.2 - Integração	12
2.1.1.3 - Formalização	15
2.1.1.4 - Centralização	16
2.1.2 - Fatores que influenciam a estrutura organizacional	19
2.1.2.1 - O fator tamanho	20
2.1.2.2 - O fator tecnologia	22

2.2 - Contexto ambiental	23
2.2.1 - O ambiente indireto ou geral: composição	28
2.2.2 - O ambiente direto ou operacional: composição	43
2.3 - Estratégia empresarial	52
2.3.1 - Conceitos	52
2.3.2 - Componentes da estratégia organizacional	54
2.3.3 - Os problemas organizacionais	58
2.3.4 - Tipos de estratégias	59
2.3.4.1 - de Estratégia defensiva	61
2.3.4.2 - Estratégia prospectiva	64
2.3.4.3 - Estratégia analítica	67
2.3.4.4 - Estratégia reativa	70
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 - Perguntas de pesquisa	73
3.2 - Relação entre as variáveis	74
3.3 - Definição constitutiva dos termos e variáveis	74
3.3.1 - Estrutura organizacional	74
3.3.2 - Estratégia empresarial	75
3.3.3 - Ambiente externo ou contexto ambiental	76
3.4 - Definição operacional das variáveis	76
3.4.1 - Estrutura organizacional	76
3.4.2 - Estratégia empresarial	77
3.4.3 - Ambiente externo ou contexto ambiental	77
3.5 - Delimitação da pesquisa	77
3.6 - Caracterização da pesquisa	77

3.7 - Dados: tipo, coleta e tratamento	78
3.8 - Limitações da pesquisa	79
4 - DESCRIÇÃO ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DAOS	81
4.1 - Caracterização do ambiente (MERCOSUL)	81
4.1.1 - Conseqüências gerais do MERCOSUL - vislumbres	83
4.1.2 - Situação do setor agroindustrial de frando no Mercosul	85
4.2 - Caracterização das empresas pesquisadas - hitórico e estrutura	89
4.2.1 - Chapecó Avícola S.A.	89
4.2.2 - Coopercentral (Aurora)	96
4.3 - Estratégias de atuação	101
4.3.1 - Chapecó Avícola S.A.	101
4.3.2 - Coopercentral (Aurora)	106
4.4 - Análise das relações entre as estratégias implantadas e o ambiente e suas implicações sobre a estrutura	109
4.4.1 - Chapecó Avícola S.A.	111
4.4.2 - Coopercentral (Aurora)	113
5 - CONCLUSÕES	124
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
7 - ANEXOS	134

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Comparação entre a estrutura funcional pura e a estrutura por projetos pura	09
QUADRO 02 - Vantagens e desvantagens dos wazzu vários tipos de estrutura matricial	10
QUADRO 03 - Custos e benefícios dos métodos de integração	14
QUADRO 04 - Conseqüências da centralização nos processos operacionais	19
QUADRO 05 - A organização e seu ambiente geral e operacional	27
QUADRO 06 - Comparação de várias abordagens sobre conteúdo do ambiente geral	29
QUADRO 07 - Os três tipos de problemas organizacionais	59
QUADRO 08 - Tipologia de Estratégias Empresariais e suas repercuições nos três níveis da Empresa segundo Miles e Snow	71
QUADRO 09 - Capacidade Instalada X Utilizada	93
QUADRO 10 - Demonstrativo dos abates e evolução no último ano	97
QUADRO 11 - Desempenho da produção de frangos	102
QUADRO 12 - Distribuição geográfica das vendas	104
QUADRO 13 - Vendas de produtos de aves e derivados nos mercados interno e externo	104
QUADRO 14 - Cooperativas filiadas	107

RESUMO

No presente estudo objetiva-se identificar o tipo de estratégia, assim como classificam Miles & Snow (defensiva, prospectiva, analítica ou reativa), adotada por duas organizações do setor agroindustrial de frango do Estado de Santa Catarina (Chapecó Avícola S.A. e COOPERCENTRAL - Aurora), no período de 1990 a 1993, decorrente da implantação do MERCOSUL e suas implicações sobre a estrutura organizacional. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de técnicas tais como a análise documental e a entrevista não estruturada. Para o tratamento dos dados aplicou-se o método qualitativo. Os resultados deste estudo indicam que as empresas pesquisadas encontram-se em situação diferente frente ao surgimento do MERCOSUL, mesmo com essas diferenças, o comportamento estratégico adotado, por ambas as organizações pesquisadas, para lidar com as ameaças ou oportunidades que este novo mercado representa pode ser definido como analítico.

Percebe-se, no entanto, que a Organização Chapecó Avícola S.A., em razão de já atuar no mercado exterior, promoveu poucas modificações em sua estrutura organizacional, para viabilizar sua entrada no novo mercado que surge. A organização COOPERCENTRAL - Aurora, por sua vez, em razão do grande interesse que o novo mercado lhe desperta, e em decorrência de sua condição atual, necessitou promover uma maior reodenação

estrutural, sem a qual ficaria limitada em sua investida neste novo mercado.

ABSTRACT

The aim of this work is to identify the kind of strategy the way Miles and Snow sort it: defensive, prospective, analytical or reactive, adapted by two companies in the agroindustrial sector of chicken production in the state of Santa Catarina (Chapecó Avícola S.A. and Coopercentral Aurora), from 1990 to 1993, after the establishment of Mercosul Market, together its implications on the organizational structure.

The research data have been taken by using techniques such as documental analysis and non-structured interview. To treat the information it was used the qualitative method. The results of such a work point out that the researched companies are in different situations before the emergence of the Mercosul Market. Despite the differences in the situation and in order to deal with the opportunities or even threats that a new market represents, the strategic behaviour adopted by both the researched companies can be defined as analytical.

However, as the Chapecó Avícola S.A. Company have been acting on the market, one can realize that it has provided few changes in its organizational structure and in doing that, it makes possible the entry of the company into this new emergent market.

The Coopercentral Aurora Company needed to provide a greater structural reordination because of the great interest this new market causes in it and also because of its present conditions. Without that reordination the company would be narrowed for the entry into this new market.

1 - INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial que permita a flexibilização das organizações frente às constantes exigências do ambiente externo, no qual está inserida e sobre o qual exerce influência, é o objetivo principal do dirigente organizacional preocupado com a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo.

Recentemente o Brasil lançou-se, juntamente com a Argentina, Uruguai e Paraguai, na busca de uma unificação econômica, seguindo uma tendência mundial de formação de blocos econômicos.

Essa integração dos países do Cone-sul, conhecida como MERCOSUL, é em si uma posição estratégica destes quatro países, que, a exemplo da Unificação Européia ou, talvez melhor dizendo, em consequência da dita Unificação representa uma tentativa de tornarem-se competitivos em relação à emergente "megapotência" Européia.

O caráter neoliberal desta tendência, baseado exclusivamente na concorrência entre as empresas destes quatro países, que passariam então a compartilhar tarifas, mão-de-obra, capital e bens sem as barreiras alfandegárias, representa uma inevitável modificação estrutural tanto nos governos quanto nas empresas dos países participantes.

O ambiente externo torna-se mais competitivo, e se para determinados setores empresariais isto é um elemento positivo da integração, para outros setores, no entanto, é motivo de preocupação.

positivo da integração, para outros setores, no entanto, é motivo de preocupação.

Isto se deve à inter-relação entre a dimensão ambiental e a estrutural organizacional.

Para Hampton (1983), quanto mais previsível for o ambiente, mais fácil se torna para o administrador a gestão de sua empresa com base em processos e funções permanentes. Quanto mais instável e turbulento for o ambiente, maior a necessidade de estruturar a organização em bases mais flexíveis, que permitam a percepção e reação rápidas às mudanças que ocorrem fora da mesma.

Tanto mais riscos à sobrevivência da empresa representa o ambiente externo, quanto menos flexibilidade esta dispõe para adaptar-se às suas exigências. A variável estrutural é determinante na dimensão desta flexibilidade.

As decisões estratégicas irão determinar se a empresa irá ou não se arranjar estruturalmente para enfrentar essas exigências.

Para analisar esta capacidade de adaptação, ou melhor, a escolha estratégica das empresas frente à influência premente do Mercosul, escolheu-se para este estudo o setor agro-industrial produtor de frangos do Estado de Santa Catarina, aqui representado por duas das mais conceituadas empresas do setor: Chapecó Avícola S.A. e Coopercentral (Aurora).

Neste sentido, a presente pesquisa procura:

"VERIFICAR QUE TIPO DE ESTRATÉGIAS FORAM ADOTADAS POR EMPRESAS DO SETOR AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, NO PERÍODO DE 1990 A 1993, QUE RESULTARAM EM SUA REORDENAÇÃO ESTRUTURAL POR DECORRÊNCIA DAS EXIGÊNCIAS FRENTE À IMPLANTAÇÃO DO MERCOSUL?"

1.1 - Objetivos

1.1.1 - Objetivo Geral

A presente pesquisa tem por objetivo identificar o tipo de estratégia adotada pelas empresas Chapecó Avícola S.A. e Coopercentral (Aurora) no período de 1990 a 1993, decorrentes da implantação do MERCOSUL e suas implicações sobre a estrutura organizacional.

1.1.2. - Objetivos Específicos

- Caracterizar o Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL, definindo quais suas possíveis conseqüências sobre as sociedades que engloba e a situação do setor agroindustrial de frangos nos Países participantes;

- Caracterizar a estrutura organizacional adotada pelas empresas pesquisadas no período 1990 a 1993;

- Identificar que tipo de estratégias foram implementadas pelas empresas pesquisadas no período 1990 a 1993;

- Estabelecer as relações entre as estratégias adotadas e a situação das empresas frente ao MERCOSUL;

- Verificar as implicações das estratégias adotadas em relação às suas características estruturais no período 1990 a 1993;

1.2 - Justificativa

Ao se identificar qual o tipo de estratégia adotada por uma determinada organização, pode-se diagnosticar suas possibilidades de adaptação às exigências do ambiente, o que, em última análise, irá determinar suas condições de sobrevivência.

Este estudo é relevante, portanto, na medida em que possibilita a análise das estratégias adotadas por empresas representativas de um dos setores mais importantes da economia do Estado de Santa Catarina frente às modificações sócio-político-econômicas decorrentes do MERCOSUL, que indicam, não só a capacidade de adaptação deste Setor ao novo mercado comum, mas, por sua importância para Santa Catarina, indicam, também, a competitividade do próprio Estado.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 - Estrutura Organizacional

Definir estrutura organizacional é explicitar o modo como se dá a inter-relação entre os vários elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.

Partindo-se de uma definição simplificada, pode-se dizer que a estrutura, segundo Thompson (1976) está determinada pela padronização e diferenciação interna das relações entre os componentes da organização, que se encontram segmentados em departamentos.

Uma definição um pouco mais elaborada (Vasconcellos e Hemsley, 1989) inclui os elementos da estrutura, podendo esta ser definida a partir do modo como se dá a distribuição da autoridade, onde as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são claramente especificadas e a forma como um sistema de comunicação é delineado a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente por cada membro da organização na busca do objetivo organizacional.

Para Hall (1984) a estrutura organizacional busca, em primeiro lugar, realizar produtos e atingir metas organizacionais; em segundo lugar, minimizar ou ao menos regulamentar as influências individuais sobre as

organizações; e, em terceiro lugar, a estrutura é o contexto onde o poder é exercido e onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades das organizações.

Para Ranson, Hinings e Greenwood (apud Hall, 1984, p.39) a estrutura é "um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas". Esta definição ressalta o aspecto de "mobilidade" de toda estrutura organizacional, demonstrando o caráter de inter-relação entre a organização e o ambiente.

Chiavenato (1987) vem referendar esta noção de mobilidade na definição das estruturas organizacionais ao citar Lorsch: "a estrutura organizacional não é um dado imutável, mas um conjunto de variáveis complexas, sobre a qual os administradores fazem escolhas e tomam decisões".

Para Chiavenato, ainda, as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais, que interagem entre si e são interdependentes. São elas: diferenciação (divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas), formalização (existência de regras e regulamentos), centralização (localização e distribuição de autoridade) e integração (meios de coordenação). Para ele, cada uma dessas características principais variam enormemente provocando

uma grande diversidade de estruturas organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com estruturas iguais.

Estas características são resultado da influência de vários fatores sobre a estrutura organizacional, que agem sobre ela e lhe conferem mobilidade. Hall (1984) os define como sendo o tamanho organizacional, a tecnologia utilizada pela empresa, o ambiente e a estratégia empresarial.

Buscar-se-á, a seguir, detalhar as características da estrutura e os fatores que a condicionam.

2.1.1 - Características da Estrutura Organizacional

2.1.1.1 - Diferenciação ou Departamentalização

Refere-se, segundo Chiavenato (1987) à "divisão do trabalho da forma mais adequada à consecução dos objetivos organizacionais".

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1989, p.09) é "o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos".

Esta departamentalização ou diferenciação pode ser resultado da adoção de um dentre os vários critérios aqui destacados:

- Diferenciação horizontal: em departamentos ou divisões. Para Hall (1984), refere-se à subdivisão e distribuição de tarefas.

- Diferenciação vertical: em níveis hierárquicos, através da criação de maior número de escalões de autoridade. Segundo Hall (1984), refere-se à distribuição da autoridade, em consequência da divisão do trabalho, e envolve a delegação, a cadeia de comando e a amplitude de controle.

- Diferenciação em tarefas especializadas: através da criação de órgãos ou cargos especializados de staff (assessoria).

- Diferenciação funcional: baseada na área de conhecimento necessário para a realização da atividade. Todos os que necessitam de informações de uma mesma área ficam em uma mesma unidade.

- Diferenciação por projetos: agrupam-se as pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele momento. Para Vasconcellos e Hemsley (1989), "este tipo de estrutura apresenta muita flexibilidade e alta eficácia quanto a respostas a mudanças ambientais".

No quadro a seguir se pode visualizar as vantagens e desvantagens, colocadas por Vasconcellos e Hemsley (1989), destas duas últimas estruturas:

QUADRO 01 - Comparação entre a estrutura funcional pura e a estrutura por projetos pura

	VANTAGENS DOS TIPOS EXTREMOS DE ESTRUTURA	
FATORES DE COMPARAÇÃO	VANTAGENS DA ESTRUTURA FUNCIONAL PURA	VANTAGENS DA ESTRUTURA POR PROJETOS PURA
ABRANGÊNCIA	. Técnicos mais especializados	. Técnicos mais diversificados
CAPACITAÇÃO TÉCNICA DA INSTITUIÇÃO	. Troca de experiências entre os técnicos da área evita duplicação de esforços e aumenta a capacitação técnica da instituição. . A maior preocupação com aperfeiçoamento dos técnicos tende a aumentar ainda mais a capacitação técnica. . Mais fácil organizar a "memória técnica".	. Contato contínuo com técnico de outras áreas mostra ao indivíduo as inter-relações entre sua especialidade e as outras, aumentando a capacidade da Instituição para desenvolver projetos integrados.
QUALIDADE DOS PROJETOS	. Qualidade técnica dos trabalhos é superior	
CUMPRIMENTO DOS PRAZOS DOS PROJETOS		. Melhor cumprimento dos prazos dos projetos
SATISFAÇÃO DO TÉCNICO	É maior: . por estar sempre em contato com técnicos da mesma especialidade. . por causa da estabilidade do grupo de trabalho. . por sentir uma maior preocupação do chefe com seu desenvolvimento. . por ser avaliado por um técnico competente da sua própria especialidade. . pelo fato da carreira ser melhor definida.	É maior: . por ter oportunidade de interagir com elemento de outras áreas e aprender as inter-relações entre as diversas especialidades. . por poder interagir com maior variedade de pessoas e situações diferentes.
ATENDIMENTO AO CLIENTE		. É melhor por existir um único indivíduo que cuida do projeto como um todo.
USO DE RECURSOS	. Utilização mais eficiente de recursos humanos e materiais	
EXISTÊNCIA DE UM PRINCIPAL RESPONSÁVEL	. Existe um responsável para cada grupo de indivíduos de uma mesma especialidade: o gerente funcional .	. Existe um responsável por e para cada projeto integrado.
ADMINISTRAÇÃO (demais aspectos)	. Mais fácil e mais eficiente, a nível das áreas funcionais.	. Mais fácil e mais eficiente, a nível dos projetos integrados.

FONTE: Vasconcelos (apud Vasconcelos e Hemsley, 1989, p.40)

- Diferenciação matricial: é a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas. Esta estrutura pode ser encontrada também em sua forma balanceada, quando a dosagem das estruturas que a formam é aproximadamente igual. Para Vasconcellos e Hemsley (1989), em geral trata-se de uma combinação entre os tipos Funcional e Por Projetos ou Produtos, apesar de outras variações possíveis. Todas as vantagens da sobreposição das estruturas Funcional e Por Projetos se refletem na estrutura Matricial, como demonstram Vasconcellos e Hemsley (1989):

QUADRO 02 - Vantagens e desvantagens dos vários tipos de estrutura matricial

TIPOS DE MATRIZ	T E N D E A S E R R E L A T I V A M E N T E	MATRIZ	MATRIZ	MATRIZ
FATORES		FUNCIONAL	BALANCEADA	PROJETOS
Cumprimento de prazos		Fraco	Bom	Muito bom
Qualidade técnica do projeto		Muito bom	Bom	Fraco
Eficiência no uso de recursos humanos e materiais		Muito bom	Bom	Fraco
Controle do orçamento do projeto		Fraco	Bom	Muito bom
Satisfação no trabalho: . para especialistas		Muito bom	Bom	Fraco
. para não-especialistas		Fraco	Bom	Muito bom
Desenvolvimento da capacidade técnica na organização		Muito bom	Bom	Fraco
Com nível de conflitos		Baixo	Alto	Baixo

FONTE: Vasconcelos e Hemsley (apud Vasconcelos e Hemsley, 1989, p.88)

Para Chandler (apud Bergamini de Abreu, 1983) os critérios de departamentalização ficam reduzidos a dois: o da departamentalização por propósito e o da departamentalização por processo.

Participando dessa idéia, Dessler (apud Bergamini de Abreu, 1983) caracteriza a primeira como correspondente ao agrupamento de atividades voltadas para a dimensão exterior da organização (produto/mercado), conduzindo à criação de unidades integradas, auto-suficientes, voltadas para produtos ou áreas específicas, enquanto que a departamentalização por processo é mais voltada para atividades internas (vendas, fabricação, finanças, pessoal, planejamento, controle), conduzindo à criação de grandes unidades, departamentos nitidamente separados uns dos outros.

Conforme alerta Chiavenato (1987) a departamentalização é responsável pelo grau de complexidade da organização, pois, quanto maior ela for, mais resulta em departamentos diferentes, níveis hierárquicos e em órgãos especializados de assessoria.

Citando Lawrence e Lorsch, Chiavenato (1987) diz, ainda, que quanto maior a diferenciação:

- "a) maior a orientação para o objetivo departamental ou do subsistema, isto é, maior a identificação de um departamento com o seu próprio subproduto especializado em detrimento da identificação de um departamento com os objetivos empresariais;
- b) maior a orientação para o tempo a curto prazo em detrimento da orientação a longo prazo;

c) maior a orientação para o cumprimento das tarefas específicas ao invés da orientação interpessoal para a manutenção das boas relações com os outros;

d) maior a formalização da estrutura, com estabelecimento de maior número de níveis hierárquicos, de sistemas de controle e sistemas de recompensas."

Assim, diz Chiavenato (1987), quanto maior a diferenciação, maior a necessidade de integração da estrutura empresarial, no sentido de alcançar unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos ou subsistemas especializados.

2.1.1.2 - Integração

Como visto no item anterior, a integração surge da necessidade de coordenar as atividades da empresa, dispersas em razão da departamentalização, com o objetivo de interligar e encadear as ações resultantes da divisão do trabalho (Chiavenato, 1987).

Esta necessidade de integração, diz ainda Chiavenato (1987), é tanto maior quanto mais instável é o ambiente externo onde a empresa atua.

Para Chiavenato (1987), os esquemas de integração mais comumente utilizados são, em resumo:

a) hierarquia administrativa - forma de integração através da qual duas ou mais subunidades se reportam a um mesmo superior, que as interliga.

b) autoridade formal - facilita a integração através da distribuição de poder entre as pessoas ou grupos que tenham a informação relevante para tomar as decisões integradoras.

c) objetivos e planos - utilizado para integrar duas ou mais partes da organização que operam com relativa independência entre si, mas que precisam ter seus resultados integrados.

d) departamentalização - permite redesenhar a estrutura para facilitar a integração.

e) assessoria - permite aumentar a quantidade de informação que aquela posição na hierarquia pode processar.

f) comissões e forças-tarefas - são elementos integrativos na medida em que permitem, por exemplo, a discussão de problemas comuns.

g) regras e procedimentos - integram as ações dos vários departamentos às decisões já tomadas pela empresa.

h) papéis integradores - criados circunstancialmente, quando a coordenação é muito difícil e importante.

i) arranjo físico ou arquitetura - através de modificações físicas no lay-out busca facilitar a integração.

j) sistemas de avaliação e recompensas - procuram medir a integração bem sucedida entre certas subunidades.

l) sistemas de seleção e desenvolvimento - selecionam indivíduos capazes de atuar eficazmente como integradores,

bem como permite treinamentos capazes de melhorar a integração.

Chiavenato (1987) nos apresenta um quadro demonstrativo das vantagens e limitações de cada um desses métodos de integração descritos.

QUADRO 03 - Custos e benefícios dos métodos de integração

Método de integração	Vantagens	Limitações
Hierarquia Administrativa Amplitude de Controle	Proporciona uma rede capaz de ligar todas as unidades funcionais de uma organização em conjunto.	Pode tornar-se sobrecarregada e não funcionar. Uma amplitude de controle muito estreita: é onerosa e estanque.
Staff (assessoria)	Pode suplementar a hierarquia administrativa e auxiliar no desempenho de uma função amplamente integradora.	Custo. Pode também criar seus próprios problemas de integração (entre linha e Staff).
Regras e Procedimentos	Constitui um meio econômico para obter integração entre assuntos rotineiros.	Limitados a assuntos rotineiros. Uso exagerado pode trazer consequências disfuncionais.
Planos e Objetivos	Pode integrar muitos assuntos não-rotineiros que as regras e procedimentos não podem.	Custo, principalmente em termos de tempo e de esforços.
Reuniões, comissões, forças-tarefas, (Contrato direto)	Podem lidar com um grande número de problemas e de decisões imprevisíveis.	Custo. As pessoas envolvidas precisam possuir as habilidades necessárias à tomada de decisão em grupo.
Papéis Integradores	Podem lidar com um grande número de problemas e decisões imprevisíveis.	Custo. Pode ser difícil encontrar as pessoas com as características adequadas para o papel.
Autoridade Formal	Nenhum custo direto.	Pode haver abusos. Difícil transferir quando as transferências são necessárias.
Sistema de avaliação de recompensas	Podem motivar comportamento dirigido à integração.	Custo. As atividades ou resultados não mensuráveis mas recompensados podem ser ignorados ou relegados. Podem produzir comportamento disfuncional.
Sistemas de seleção e de desenvolvimento	Podem resolver certos tipos de problemas mais eficientemente do que outros esquemas.	Podem ser onerosos. Podem corroer a competência especializada pela comparação.
Arquitetura	Sob certas circunstâncias, pode ser uma solução barata.	Pode ser onerosa. Pode corroer a competência especializada.
Departmentalização Estrutura funcional	Facilita a integração dentro das funções.	Não facilita a integração entre as diferentes funções.
Estrutura Geográfica Produto/Mercado	Promove integração dentro e entre funções associadas com cada produto/mercado/área geográfica.	Não promove integração entre produtos/mercados/áreas geográficas diferentes.
Estrutura Matricial	Promove integração entre cada lado.	Onerosa. Gera conflito e tensão.

Fonte: Kotter et al (apud Chiavenato, 1987, p.291)

2.1.1.3 - Formalização

Refere-se ao grau em que as normas e regulamentos prescritos pela organização afetam o comportamento de seus membros (Chiavenato, 1987).

Para Hall (1984), "as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização". (p.68).

Segundo Chiavenato (1987), ela é obtida através do cargo e suas especificações, do fluxo do trabalho por meio de instruções e procedimentos e através das regras e regulamentos presentes nos manuais, sendo, portanto, responsável pela definição de um padrão de comportamento e por sua regulação. Dai se depreende que a formalização é o processo pelo qual os comportamentos são pré-definidos, a partir do qual se pode exercer a função controle.

A extensão das normas e procedimentos varia de organização para organização - existem organizações que se situam na extremidade superior do continuum de formalização, enquanto outras praticamente não apresentam procedimentos formalizados, situando-se no limite inferior deste continuum. O grau de formalização é uma variável importante para se compreender tanto a organização quanto o comportamento e o pensamento de seus membros (Hall, 1984).

A formalização, por outro lado, é utilizada pelas organizações como recurso para minimizar as incertezas do

ambiente. Para Hall (1984), nas unidades organizacionais onde predominam tarefas rotineiras, os procedimentos são altamente formalizados, tanto em abrangência como em profundidade; as unidades com tarefas não rotineiras são pouco formalizadas sob o aspecto de profundidade, não havendo indicações empíricas quanto ao aspecto abrangência.

Segundo Hage (apud Hall, 1984, p. 69), "a formalização ou padronização é medida pela proporção de tarefas codificadas e pela variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quanto mais alta a proporção de tarefas codificadas e menor a faixa de variação permitida, mais formalizada é a organização".

Para Hall (1984), sua intensidade ou grau de utilização nas organizações vai depender de fatores como tamanho da organização, tecnologia empregada, complexidade, profissionalização e grau de centralização ou descentralização.

2.1.1.4 - Centralização

(Segundo Hall (1984), a centralização se refere à distribuição de poder nas organizações, sendo, então, um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura.)

Van de Ven e Ferry (apud Hall, 1984), a definem como:

"o locus de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a fonte principal do

processo decisório foi delegada pelos gerentes de linha para o pessoal subalterno". (p.81).

Para Prestes Motta e Bresser Pereira (1991), não existe nenhuma forma absoluta de distinguir uma organização centralizada de uma descentralizada, mas pode-se dizer que o grau de descentralização de uma organização será tanto maior:

- quanto maior for o número de decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
- quanto mais importantes forem as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
- quanto maior o número de funções tiverem as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia;
- quanto menor supervisão for exigida sobre a decisão.

Bresser Pereira e Prestes Motta (1991), ainda, relacionam as vantagens da centralização e descentralização, alertando para o fato de que a vantagem de uma é a desvantagem de outra:

- Vantagens da centralização:

- . as decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes;
- . há necessidade de menor número de administradores de alto nível;

- . há uniformidade de diretrizes e normas;
- . a coordenação torna-se mais fácil;
- . aproveita-se mais o trabalho dos especialistas;
- . torna a identificação dos administradores de nível médio com a organização menos decisiva;
- . possibilita a realização de compras em larga escala.

- Vantagens da descentralização:

- . despersonalização, tamanho da organização e moral;
- . concentra a atenção do administrador nos resultados;
- . estimula a iniciativa dos administradores de nível médio;
- . facilita a identificação do administrador com os objetivos da organização;
- . é um meio de treinamento dos administradores;
- . é um meio de testar administradores;
- . alivia a carga de trabalho dos administradores de cúpula;
- . facilita a concorrência interna.

Hall (1984) também analisa as vantagens e desvantagens da centralização, porém sobre outros aspectos, conforme se depreende do quadro abaixo:

QUADRO 04 - Consequências da centralização nos processos organizacionais

Processos organizacionais	Consequências	
	Vantagens	Desvantagens
Coordenação	Maior Coordenação através da direção central e das políticas uniformes.	As políticas uniformes se aplicam independentemente do grau de variação das condições locais.
Tomada de decisões: perspectiva	A companhia como um todo é considerada nas decisões quando elas são tomadas pela alta administração e pela equipe de pessoal e quando os gerentes de nível inferior tomam decisões dentro dos parâmetros das declarações políticas emitidas pela chefia.	A visão da companhia tende a ignorar os aspectos/problemas especiais das divisões, departamentos e unidades de trabalho.
Tomada de decisões: velocidade	Nas emergências, a equipe e a administração centrais podem mobilizar a informação e tomar decisões decisivas sem demora.	O processo normal de decisão resulta em atrasos: o fluxo da informação para o topo e o fluxo das ordens/políticas para subalternos consome tempo: o pessoal central fica frequentemente sobrecarregado, de modo que as decisões são ainda mais demoradas.

FONTE: Melcher (apud Hall, 1984, p.89)

As consequências de um alto grau de centralização podem ser positivas ou negativas para a organização, dependendo da situação. Assim, como bem coloca Hall (1984), "um problema fundamental é que nem sempre é possível ajustar o grau de centralização para adequá-lo a uma situação mutável". (p. 89)

2.1.2 - Fatores que influenciam a estrutura organizacional

Entendendo-se que o principal fator determinante de uma estrutura é a forma como se dão as inter-relações entre

a organização e as pessoas que nela trabalham, bem como as relações interpessoais entre seus membros e as relações entre a organização e o ambiente no qual está inserida, não é difícil deduzir que existem elementos que determinam estas relações, e portanto, determinam a formação da própria estrutura.

É a partir destes elementos ou fatores que emergem as forças e as restrições que dão à estrutura organizacional uma determinada configuração.

Conforme já visto anteriormente, Hall (1984) define estes fatores como sendo: o fator tamanho, o fator tecnologia, o fator ambiente e o fator escolha estratégica.

2.1.2.1 - O fator tamanho

Para alguns autores, como Coelho (1978), este não é um fator determinante da estrutura organizacional, estando relacionado apenas à complexidade organizacional.

Mas percebe-se que há divergência de opiniões dos autores quanto a este aspecto, ao se constatar que Peter Blau e o grupo de Aston (Hall, 1984, p. 40) o consideram determinante fundamental da estrutura.

Participando desta última opinião, Kimberly (apud Hall, 1984, p. 39) utilizou quatro componentes para analisar o fator tamanho:

- a) a capacidade física das organizações;
- b) o pessoal disponível na organização;
- c) os insumos e produtos organizacionais;

d) os recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos.

Mahoney et al (apud Hall, 1984) relatam que as práticas administrativas se relacionam com o tamanho da unidade que é supervisionada. A flexibilidade nas atribuições do pessoal, a extensão da delegação da autoridade e ênfase maior nos resultados do que nos procedimentos se relacionam com os tamanhos maiores das unidades.

Segundo Hall (1984), os estudos sobre o tamanho têm se deparado com críticas de autores como Argyris (1972) e Aldrich (1972), sendo que este último sugere, por exemplo, que o tamanho é na verdade uma variável dependente: "... as firmas mais altamente estruturadas, com seu grau maior de especialização, formalização e controle do desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que as firmas menos estruturadas". (p.45).

Chiavenato (1987), por sua vez, entende que o tamanho é consequência do crescimento da organização.

Hall (1984), no entanto, defende que o fator tamanho não deve ser desconsiderado ao dizer que: "Esses dados não sugerem que o tamanho seja pouco importante mas, antes, que outros fatores além dele devem ser considerados para que se compreenda a estrutura". (p.44).

2.1.2.2 - O Fator tecnologia

Estudiosos como Thompson e Perrow encaram a tecnologia de forma abrangente, compreendendo todo o processo operacional. Autores como Woodward e Coelho definem tecnologia como o processo de produção de bens, inerentes aos equipamentos utilizados nesta produção (Rodrigues, 1984).

Do mesmo modo como Perrow e Thompson, Hall (1984) e Champion (1979) enfocam o conceito de tecnologia. Eles vão além do equipamento ou maquinaria utilizados na produção, consideram todos os aspectos de se realizar alguma coisa.

É grande a preocupação com o impacto da tecnologia na organização. Autores como Woodward, mostram que a tecnologia afeta as estruturas administrativas, influenciando em aspectos como o número de níveis de hierarquia, amplitude de controle, além da proporção de gerentes e supervisores em relação ao pessoal (Hall, 1984).

Chiavenato (1987) diz que a tecnologia utilizada pela empresa para cumprir seus objetivos passa a definir sua estrutura. Assim, as posições e órgãos são definidos dentro da estrutura organizacional em razão das suas exigências em termos de tecnologia.

Os fatores **ambiente** e **estratégia** serão tratados com destaque, em capítulos individuais, devido à relevância destes fatores ao presente estudo.

2.2 - Contexto ambiental

O ambiente e sua importância para a definição de contextos organizacionais não teve sempre o mesmo entendimento. Sua configuração variou de acordo com o desenvolvimento dos estudos sociológicos das organizações.

Assim, pode-se enquadrar os estudos ambientais em três períodos, conforme coloca Scott (1983): de 1940 a 1960, os estudos enfatizavam a independência das organizações; na década de 60 predominava a visão da organização como um sistema de lógica fechada; e a partir dos anos 70 o enfoque passou a ser de interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, passando as organizações a serem vistas como participantes de um sistema de relações interorganizacionais.

Analisando-se o modo como a interação ambiente - organização é considerada do ponto de vista das escolas de pensamento administrativo, podemos notar diferenças na ênfase voltada para o interior ou para o exterior das organizações.

As escolas clássica, comportamental e quantitativa enfocam aspectos da organização cuja ação do administrador tenha resultado direto, ou seja, aspectos internos. Subestimou-se a importância do ambiente externo, o que, segundo Stoner (1985), não seria necessariamente negativo se o mesmo se mostrasse razoavelmente estável e previsível, o que não ocorre nos dias de hoje.

Foi a escola estruturalista a que iniciou a análise das organizações em interação com o ambiente externo, ao ser influenciada pelas abordagens dos sistemas abertos (Chiavenato, 1979).

Hall (1994) também compartilha da divisão dos estudos sobre organizações e ambientes utilizados Scott (1983), quando afirma que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Este autor identifica algumas causas que proporcionaram a redescoberta do ambiente, como por exemplo: os limites das análises estruturais das décadas de 60 e 70; as considerações políticas que levam à preocupação com fontes de controle organizacional; e o interesse pelos efeitos das ações organizacionais, entre outros.

A imagem de sistema aberto e a importância dada à tecnologia nos anos 60 levaram a considerar as características estruturais como refletindo contingências ambientais e respondendo às mudanças ocorridas (Lawrence e Lorsch, 1973), às complexidades e incertezas (Woodward e Galbratith, apud Pugh e Hickson, 1978) e motivada pela passagem da ênfase na tecnologia para os vínculos culturais, sociais e políticos entre organizações e ambientes (Scott, 1983).

Desta forma, com o deslocamento da ênfase para a organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser visto como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente

(Hawley, apud Hall, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (Dill, apud Thompson, 1976).

Reforçando a importância do ambiente, Chiavenato (1987) afirma que as organizações operam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários para seu funcionamento, e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças.

O ambiente que, segundo Oliveira (1988), é também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno, é definido por diversos autores. O ambiente é definido por Hicks & Gullett (apud Chiavenato, 1979) como algo que está fora da organização. Hawley (apud Hall, 1984, p. 155) entende por ambiente "todos os fenômenos que são externos à população (a organização) em estudo e que a influenciam potencial ou realmente". Oliveira (1988, p.260) define ambiente como o "conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema (organização) considerado". Luporini & Pinto (1985, p.47) definem que "ambiente de um sistema (organização) é o conjunto de elementos que não pertence a esse sistema, mas que qualquer

alteração no sistema pode mudar esses elementos e, por outro lado, uma mudança desses elementos pode alterar o sistema".

A dinâmica da influência do ambiente sobre a organização ou da organização sobre o ambiente é bastante controversa entre os autores.

Pfeffer & Salancik e Lawrence & Lorsch afirmam que as organizações são influenciadas pelo ambiente, ou seja, que as características organizacionais dependem das características ambientais. Outros como McNeil e Perrow afirmam o inverso (Hall, 1984).

Hall (1984) comenta que a verdade provavelmente se encontra em algum ponto entre esses dois extremos - organização influencia ambiente / ambiente influencia organização. Algumas organizações são influenciadas pelo ambiente em algumas épocas, enquanto que outras, por sua vez, influenciam o ambiente em outras épocas. É possível que uma organização passe de uma posição à outra, ganhando ou perdendo poder no ambiente.

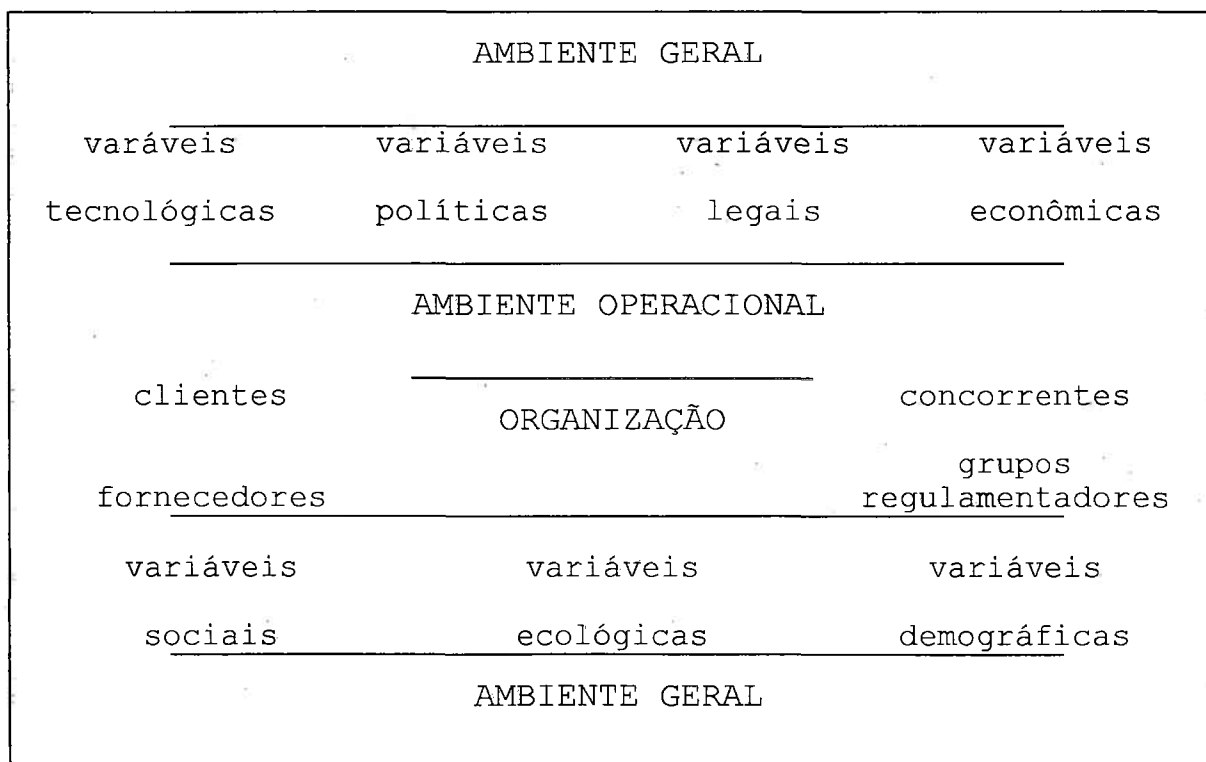
Do mesmo modo, Luporini & Pinto (1985), quando abordam o conceito de ambiente, inferem que qualquer alteração no sistema (a organização) pode mudar os elementos ambientais e, por outro lado, uma mudança desses elementos ambientais pode alterar o sistema.

Estaremos, no entanto, estudando aqui apenas uma via desta relação, isto é, a influência do ambiente sobre a organização.

Poderíamos, por assim dizer, que as organizações "estão contidas" em um ambiente externo.

Para a maior parte dos autores pesquisados, o ambiente externo divide-se em dois níveis. Um é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado ambiente indireto, ou ainda, ambiente geral, macroambiente, ambiente maior ou residual. O outro constituiu-se pelos elementos que atuam de forma direta, e é chamado ambiente direto, operacional ou específico.

Quadro 05 - A organização e seu ambiente geral e operacional



FONTE: Chiavenato (1987, p.185)

2.2.1 - O ambiente indireto ou geral: composição

O Ambiente Indireto é definido pelos vários autores como sendo:

"aquele que não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas que pode influenciar as decisões tomadas por seus administradores. Fazem parte deste ambiente variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas, sócio-culturais e internacionais" (Stoner, 1985).

"O que representa o conjunto de fatores através dos quais a [...] [organização] identificou, mas não tem condições, no momento de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes". Figuram neste ambiente as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. (Oliveira, 1988, p.53-4)

"O ambiente onde se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais". (Vasconcelos Filho, apud Vasconcelos Filho & Machado, 1982)

O Quadro a seguir mostra comparativamente as dimensões do ambiente indireto, ou geral, discutidas por diferentes autores da literatura.

Quadro 06 - Comparação de várias abordagens sobre o conteúdo do ambiente geral.

HALL	THOMAS	STONER	OLIVEIRA	VASCOCELLOS FILHO
Condições tecnológicas	Condições tecnológicas	Variáveis tecnológicas	Variáveis tecnológicas	Variáveis tecnológicas
Condições legais	Condições regulatórias	Variáveis político-legais	Variáveis legais	Variáveis legais
Condições políticas	Condições políticas		Variáveis políticas	Variáveis políticas
Condições econômicas	Condições econômicas	Variáveis econômicas	Variáveis econômicas	Variáveis econômicas
Condições demográficas	-	-	Variáveis demográficas	Variáveis demográficas
Condições ecológicas	-	-	Variáveis ecológicas	Variáveis ecológicas
Condições culturais	-	Variáveis sócio-culturais	Variáveis culturais	Variáveis culturais
-	Condições sociais		Variáveis sociais	Variáveis sociais
-	-	Dimensão internacional		

FONTE: Menegatti (1993, p.29)

Examinar-se-á agora o ambiente indireto em termos de seu conteúdo, formado pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais e seus componentes.

a) Variáveis Tecnológicas

Segundo Chiavenato (1987) a tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior. É também parte interna das organizações na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável

ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade para aquisição de tecnologia pelo país, capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país, transferência de tecnologia pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de orçamento de P&D do país e nível de incentivos governamentais.

Hall (1984) explica de que forma a variável tecnológica atua sobre a organização, ao dizer que um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedade privada de um indivíduo ou organização, estas começam a circular e tornam-se parte do ambiente. Se um desenvolvimento for possível de ser patenteado, o processo é diferente, mas se é significativo, outras organizações procurarão copiá-lo ou ampliá-lo. De qualquer modo, uma organização precisa estar atualizada como os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo.

Hall (1984), continua dizendo que as organizações não reagem à mudança tecnológica através da absorção, mas sim

através da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus "radicais" ou "reacionários" internos que reagem de forma variada diante das mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais. E, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, mas para todas a tecnologia é uma variável importante.

b) Variáveis Legais

Estas variáveis referem-se ao conjunto de leis e normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos organizacionais.

Observa-se que elas dependem do contexto político-econômico-social, mas qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações (Chiavenato, 1987).

Para Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985), são componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, a legislação tributária, a legislação trabalhista, a legislação criminalista e a legislação comercial.

Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando ainda o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação

é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam então fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas.

Chiavenato (1987) alerta para o fato de que a influência do aparato jurídico geralmente é restritiva e impositiva, pois determina muito mais o que as organizações não podem fazer do que aquilo que elas podem fazer.

c) Variáveis Políticas

Conforme Chiavenato (1987), estas são decorrentes das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo nas esferas federal, estadual e municipal, como também pelos governos estrangeiros, quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização.

Segundo ele, as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, já que estes fatores irão repercutir em algum grau no comportamento das organizações.

Compõem a variável política (Vasconcellos Filho, 1985):

1) Fatores de poder: partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais, empresas estatais, ministérios, secretarias de Estado, poder legislativo, poder judiciário e poder executivo, entre outros.

2) Estrutura de poder: regime de governo, importância relativa dos fatores de poder, tipos de relacionamentos entre fatores e tipos de participação dos fatores.

3) Resultantes da dinâmica da estrutura de poder: política monetária, política tributária, política de distribuição de renda, política de relações internacionais, legislação (federal, estadual, municipal), política de estatização, política de segurança nacional, etc.

Hall (1984) nos alerta que há ainda a existência de um fator político muito importante que é a pressão política. Segundo ele, as leis não são aprovadas sem que haja pressão política, repercutindo, então, sobre as organizações.

d) Variáveis Econômicas

São as condições decorrentes do contexto econômico geral, ou seja, é o estado da economia onde a organização atua. (Hall, 1984).

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB, o balanço de pagamentos, o nível de reservas cambiais, a balança comercial, a taxa de inflação, a taxa de juros, a estabilidade monetária, o mercado de capitais, a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

Segundo Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes para todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente

as organizações também crescem e vice-versa. Entretanto, observa-se que as condições econômicas mutáveis não afetam da mesma forma todas as partes de uma organização. Em períodos de dificuldades econômicas, segundo Freeman (apud Hall, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que hajam pressões políticas externas que impeçam estas decisões.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Contudo, uma organização não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chave.

e) Variáveis Demográficas

Referem-se às características da população.

Vasconcellos Filho (1985) arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional, a mobilidade interna da população, o índice de natalidade, o índice de mortalidade, a taxa de crescimento demográfico, a taxa de crescimento populacional, a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

Segundo Hall (1984), as organizações geralmente fazem suas previsões sobre o mercado através do censo, porém as

mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis. Desse modo, numa sociedade onde raça, religião, etnia são considerações importantes, as organizações deverão também estar alerta para as mudanças nesses aspectos.

Chiavenato (1987) comenta que as variáveis demográficas também exercem influência dentro das organizações devido às características do pessoal que nelas trabalha. Contudo, as organizações submetem estes indivíduos a regras e regulamentos para que eles se comportem de acordo como os critérios estabelecidos pelas mesmas, influenciando dessa forma os indivíduos que ali trabalham. Apesar disso, os indivíduos igualmente influenciam as organizações quando trazem para dentro delas suas experiências individuais, hábitos, costumes, maneiras pessoais de sentir, pensar, agir e outros. Sendo assim, todos os componentes demográficos influenciam as demais variáveis ambientais, já que o homem influencia o ambiente que o envolve.

f) Variáveis Ecológicas

Referem-se à situação ecológica geral que cerca a organização (Hall, 1984), incluindo as condições físicas e geográficas (tipo de terreno, clima, vegetação, etc.) e sua utilização pelo homem.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam como componentes das variáveis ecológicas o nível de

desenvolvimento ecológico, o índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica, visual) e a legislação sobre o uso do solo e meio ambiente. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização.

g) Variáveis Sócio-Culturais

A organização está sujeita a pressões sociais e a influências tanto do meio social como cultural onde está localizada (Chiavenato, 1987).

Vasconcellos Filho (1985) aponta como componentes destas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento (moradia, etc), estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento (tendências) e sistema de valores de cada segmento;

- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);

- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);

- nível de alfabetização;

- nível de escolaridade;

- características da orientação educacional (tendências);

- estrutura institucional do sistema educacional (tendências);

- meios de comunicação (estrutura institucional do setor, graus de concentração, regime de funcionamento, níveis de audiência e leitura - tendências).

Stoner (1985) afirma que os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como as organizações atuarão.

Segundo Hall (1984), a cultura não é uma constante. Os valores e normas se alteram na medida em que acontecem fatos que afetam a população.

Chiavenato (1987) comenta que a opinião pública sofre alterações e influi sobre as atividades das organizações, por exemplo, facilitando ou dificultando a aceitação de um produto ou serviço ou criando uma imagem favorável ou desfavorável para as atividades da organização.

Outro modo, ainda, pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações são as mudanças nas preferências do consumidor.

Segundo Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) a influência dessas variáveis é indireta, mas como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

Caracterizando ambiente indireto ou geral, Emery & Trist (apud Chiavenato, 1987) abordam quatro tipos de textura ambiental, cada uma proporcionando determinado

comportamento organizacional. Cada tipo desenvolve condições externas para um determinado tipo de organização mais adequado. São eles:

- Ambiente tipo 1: meio "plácido" e randômico. É o ambiente mais simples e estático. As empresas concorrentes vendem produtos homogêneos. Cada empresa é relativamente tão pequena que sozinha não pode influenciar o mercado, tampouco afetar as demais empresas do mesmo mercado. Seus objetivos são relativamente estáveis, distribuídos ao acaso, sem ligação entre as partes. O crescimento de suas atividades geralmente se dá de modo isolado da causalidade ambiental. Sobrevivem isoladamente, sendo que dificilmente se adaptariam a um outro ambiente. São os bares, mercearias, pequenas oficinas artesanais, pequenas lojas e bazares.

Nessas empresas quase não existem níveis hierárquicos, pois não há necessidade de separar o nível tomador de decisões do nível intermediário. Sendo um ambiente estático e conservador, a melhor estratégia é a tática, já que para atender as pequenas variações locais, o método do ensaio-e-erro é suficiente. O dirigente é geralmente o próprio gerente.

- Ambiente tipo 2: meio "plácido" e segmentado. É um ambiente também estático, porém mais complexo. Os produtos/serviços oferecidos pelas organizações

concorrentes são diferentes, sendo necessário que cada organização conheça seu mercado e reflita esse conhecimento no projeto e desenho de seu produto/serviço. Cada empresa estabelece seu domínio e tem alguma influência sobre o mercado, mas não afeta as outras empresas. Seus objetivos estão concentrados em algum produto/serviço específico e não numa variedade deles. Tendem a crescer em tamanho, tornando-se multifuncionais, hierarquizadas e com controle e coordenação bastante centralizados. Geralmente necessitam de concentração de recursos, subordinação a um plano central e domínio baseado no desenvolvimento de uma "especialização distintiva" em sua tecnologia, para diferenciar-se das outras e atingir os objetivos estratégicos. Dedicam-se a um tipo de produto/serviço onde não existe um mercado competitivo. Compõem este ambiente as empresas de grande porte e que dominam a tecnologia de um determinado produto numa determinada região. A estratégia distinta da tática é a resposta da empresa para este modelo ambiental, pois existe a separação entre os níveis de tomada de decisão e intermediário. Sua sobrevivência está vinculada a seu conhecimento sobre o ambiente.

- Ambiente tipo 3: ambiente "perturbado e reativo". É um ambiente mais dinâmico do que estático. Existem poucas empresas, sendo que as atividades de uma geralmente repercutem sobre as outras. Neste ambiente se desenvolvem empresas de mesmo porte, mesmo tipo e objetivos

semelhantes. Todas elas dispõem das mesmas informações sobre o mercado e pretendem o domínio do mesmo. Procuram saber o que as outras organizações farão e onde querem chegar. O sucesso de cada empresa é aumentado pelo conhecimento do ambiente e de sua resposta às variações ambientais. Aqui estão presentes os níveis institucional, intermediário e operacional. No entanto, a flexibilidade requerida neste ambiente exige uma descentralização. São exemplos as empresas que se dedicam a negócios diversificados ou algumas que atuam num mercado disputado, como as companhias de petróleo.

- Ambiente tipo 4: meio de "campos turbulentos". É um ambiente dinâmico e variado. Esse dinamismo não é causado somente pela presença de outras empresas, mas pela variação existente no próprio ambiente, devido às mudanças nas outras organizações. A variação dos componentes da empresa afeta o ambiente, e vice-versa, criando um alto grau de incerteza para o sistema, tendo que enfrentar situações cada vez mais complexas e imprevisíveis. É necessária a colaboração mútua entre as empresas para sua adaptação, diminuindo assim a incerteza tecnológica e possibilitando um controle organizado e respeitado. A turbulência é decorrente da complexidade e do caráter multifacetado das interconexões causais, face a sua complexidade e incerteza. À medida que a turbulência aumenta, aumenta a necessidade

de funções situadas fora das fronteiras para proteger a empresa.

Já que a turbulência, segundo Adams (apud Chiavenato, 1987) aumenta de forma exponencial, a atenção às funções de periferia e fronteira vem aumentando significativamente, uma vez que elas fazem a ligação da empresa com o ambiente externo. Neste ambiente, deve haver alguma forma de acomodação entre as organizações dissimilares, como um relacionamento que ao mesmo tempo maximize a cooperação e reconheça a autonomia de cada empresa. Neste ambiente também ocorre uma mudança contínua associada com inovação. Para trabalhar com essa incerteza, os níveis intermediário e operacional não apresentam muita separação, levando a um processo de tomada de decisão lateral, buscando uma adaptação organizacional adequada frente a complexidade e incerteza (McWhinney, apud Chiavenato, 1987).

Após se ter visto o conteúdo do ambiente indireto ou geral, é necessário que se realize um mapeamento do espaço ambiental. Este mapeamento deve ser entendido como uma localização da empresa num determinado ambiente, que, por sua vez, está contido no ambiente universal.

Segundo Starbuck (apud Chiavenato, 1987), as empresas têm acesso a um grande número de variáveis ambientais, porém elas escolhem as que serão observadas. É a chamada **seleção ambiental**, onde somente uma parte de todas as

variáveis ambientais possíveis participam do conhecimento e experiência da organização.

O ambiente entra na organização como informação e, conforme Hall (1984), como toda informação, está sujeito aos problemas das comunicações (omissão, distorção e sobrecarga) e do processo decisório (complexidade das condições em que as decisões são tomadas e dificuldades na previsão dos resultados).

Assim como as percepções dos indivíduos são moldadas por suas experiências, com as organizações ocorre a mesma coisa. O mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de modo diferente por duas ou mais organizações. Esta percepção está ligada ao que cada organização considera importante no ambiente (Hall, 1984).

Hall (1984) lembra, ainda, que não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais com o contexto ambiental. Estes terão que se ajustar dentro dos critérios adotados pela organização.

Há, ainda, a noção de fronteira, ou limite. Esta sugere que há algo fora da organização: seu ambiente. A fronteira serve para separar a organização do ambiente que a envolve (Hall, 1984).

As fronteiras entre uma organização e seu ambiente podem ser definidas em termos de valores e atitudes de seus membros (quando se identificam com as regras e regulamentos internos) ou em termos físicos (o que é definido como

"território" da organização e o que não é). Podem ainda ser definidas através de outras abordagens, dependendo dos fenômenos organizacionais que estão sendo observados ou percebidos (Chiavenato, 1987).

Aldrich (apud Hall, 1984) diz que as organizações reivindicam um domínio ou mercado.

Todas as organizações precisam estabelecer um domínio (Thompson, 1976).

O domínio de uma organizações identifica os pontos em que ela depende de entradas do ambiente e os pontos de saída para o ambiente. Desse modo, o domínio é a área de dependência, como também é a área de poder da organização em relação ao seu ambiente.

Segundo Thompson (1976), uma organização tem poder em relação a um elemento de seu ambiente, na medida em que monopoliza a capacidade de satisfazer necessidades desse elemento.

2.2.2 - O ambiente direto ou operacional: composição

Dentro do ambiente indireto, ou geral, a organização tem chances de escolher o seu domínio. A partir daí está definido seu ambiente direto, ou operacional, isto é, os principais agentes que irão se relacionar de modo direto com a organização, já que, segundo Oliveira (1988, p.53-4) é aquele "que representa o conjunto de fatores através dos quais a [...] [organização] tem condições não só de

identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado".

Thompson (1976) adota o conceito de ambiente operacional como é usado por Dill (apud Thompson, 1976, p.43) para identificar "[...] as partes do meio ambiente que são 'relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo'". Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de matérias, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercado e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

- **Clientes.** O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos ou serviços, conforme for o caso. Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço. Este mercado é que vai absorver as saídas da organização. Tanto o mercado atual como potencial precisam ser considerados para que a organização possa conservar seus clientes antigos e conquistar outros.

- **Fornecedores.** Este setor é o mercado de suprimento das entradas. São empresas que fornecem todas as entradas

necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), tratados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.).

- **Concorrentes.** Este setor é constituído por empresas que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, ou seja, disputam fornecedores e clientes. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que satisfazer, melhor (mais), aos clientes que seus concorrentes. Tanto para saídas como para entradas, alterando o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar. Assim, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulência ambiental.

- **Grupos regulamentadores.** Este setor é constituído por organizações que de alguma forma controlam ou

restringem as operações de uma organização. Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe etc. Verifica-se ainda que estes grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois eles vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações, que por sua vez têm que ser comparados com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

Thompson (1976) comenta que da mesma maneira que não existem dois domínios idênticos, também não existem dois ambientes operacionais idênticos. Os componentes do ambiente operacional de uma determinada organização serão determinados pelos requisitos da tecnologia, pelos limites do domínio e pela composição do ambiente indireto.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando a organização. Desse modo, o ambiente direto, ou operacional, constitui uma contingência para essa organização. (Thompson, 1976)

Todos os componentes (proteção de patentes, legislação tributária, política de relações internacionais, taxa de juros, índice de natalidade, índice de poluição atmosférica, sistema de valores e outros) de cada uma das

variáveis abordadas (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais) constituem forças ambientais que agem sobre as organizações, positiva ou negativamente, facilitando ou dificultando suas operações.

Diversos autores classificam estas forças ambientais. A maioria as polariza em ameaças e oportunidades.

Thompson (1976) conclui que o problema fundamental para os departamentos de uma organização não é a coordenação de variáveis sob controle, mas sim o ajuste às coações e contingências não controladas pela organização (as variáveis externas). Geralmente, as organizações encontram suas coações ambientais localizadas no espaço geográfico ou na composição social de seus ambientes.

Quanto ao espaço geográfico, este é abordado em termos de distância entre pontos dentro dele. Geralmente as organizações medem esta distância em termos de custos de transporte ou de comunicação.

Quanto à composição social, pode-se ter diferentes ambientes diretos, ou operacionais. Cada organização se relaciona apenas com uma parte do ambiente indireto, ou geral. Esta parte passa a ser o seu ambiente direto, que apresenta determinadas características que diferem nas demais organizações. Thompson (1976) diz que uma variedade de tipos de ambientes operacionais foi sugerida: Marsh & Simon (1958) caracterizaram os ambientes operacionais como hostis e benignos; Dill (1958) caracterizou-os como

homogêneos e heterogêneos, estáveis ou rapidamente mutáveis e unificados ou segmentados; Coleman (1957), descrevendo as comunidades considerou a densidade da organização.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill (1958) que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais pode ser caracterizada numa dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável, onde se entende que:

- **Ambiente operacional homogêneo.** É composto por clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores similares. Pelos problemas apresentados por estas categorias, as organizações não são tão diferentes. De acordo com Aldrich (apud Hall, 1984, p.166) "um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação. Muitas organizações tentam tornar seu ambiente mais homogêneo, limitando os tipos de clientes atendidos, os mercados em que ingressam e assim por diante". Nos ambientes homogêneos e estáveis fica mais fácil detectar os vínculos inteorganizacionais estabelecidos pelas organizações, os clientes e os fornecedores. Neste ambiente há pouca segmentação de mercados.

- **Ambiente operacional heterogêneo.** Os grupos (clientes, concorrentes, regulamentadores etc) são bastante diferentes. Com isto, segundo Hall (1984), não se visualiza

a padronização, mas sim a instabilidade e a imprevisibilidade. Cada uma das categorias impõe problemas diferentes à organização. Neste ambiente há muita segmentação de mercados.

- **Ambiente operacional estável.** Nele ocorrem poucas mudanças. Quando ocorrem, as mudanças são mais de cunho incremental do que radical. Há maior previsibilidade das consequências das mudanças pretendidas.

- **Ambiente operacional instável.** representa um tipo de área no qual se detectam muitas mudanças decorrentes da imprevisibilidade e da turbulência ambiental. A turbulência para Hall (1984, p.167) significa "que existe uma boa quantidade de interconexão casual entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental". Por exemplo, num ambiente turbulento, uma mudança econômica tem ramificações políticas e tecnológicas. Essas mudanças segundo Hall (1984) reduziram a base para impostos no nordeste dos Estados Unidos, forçando aumentos das taxas de impostos para manter-se serviços essenciais e não-essenciais, o que, por sua vez, levou a decisões adicionais de mudar-se. O efeito de tais mudanças pode ser transferido para outros setores, como por exemplo, educação e saúde.

Thompson (1976), porém ressalta que as organizações enfrentam ambientes operacionais mistos, localizados em

algum ponto no continuum homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambiental.

Assim:

- A organização cujo ambiente operacional é relativamente homogêneo e relativamente estável, tende a apresentar uma estrutura organizacional simples, com uma departamentalização, com poucas divisões funcionais e, se estas fossem subdivididas, apresentariam diversos departamentos ou seções semelhantes. Esta organização dependeria primeiramente de reações padronizadas ou regulamentos de adaptação, sendo que os departamentos ou seções seriam agências aplicadoras de regulamentos e a administração se encarregaria da execução dos regulamentos.

- A organização, cujo ambiente operacional é heterogêneo, porém estável, tende a apresentar uma variedade de divisões funcionais. Cada uma destas divisões corresponderia a um segmento relativamente homogêneo do ambiente operacional. Cada segmento dependeria principalmente de regulamentos para sua adaptação. Estas divisões funcionais podem ser ainda mais subdivididas, seja numa base geográfica ou semelhante, em departamentos ou seções semelhantes ou uniformes e seriam somente agências aplicadoras de regulamentos.

- A organização, cujo ambiente operacional é dinâmico mas relativamente homogêneo, necessita componentes da estrutura organizacional diferenciados ou subdivididos quando sua capacidade de controlar o ambiente precisa ser

ampliada. Com o ambiente dinâmico surgem novas complicações para a organização. No entanto como o ambiente é homogêneo, espera-se que os departamentos ou seções da organização sejam estabelecidos por área no espaço geográfico, desta forma, as divisões regionais neste ambiente dinâmico estarão preocupadas com o planejamento de reações às mudanças ecológicas. Em consequência do ambiente ser dinâmico, estas divisões regionais serão descentralizadas.

- A organização, cujo ambiente operacional é heterogêneo e dinâmico, apresenta em sua maioria, unidades funcionalmente diferenciadas para que possam corresponder aos diversos segmentos do ambiente operacional. Cada unidade procura funcionar numa base descentralizada para controlar e planejar as reações para com as flutuações em seu setor do ambiente operacional, ou direto.

Tompson (1976) resume o argumento ao impacto do ambiente operacional, ou direto, sobre a estrutura de unidades nestes termos: quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maiores as coações impostas à organização; e quanto mais dinâmico o ambiente operacional, maiores as contingências impostas à organização.

Finalmente, pode-se concluir que as organizações trabalham dentro de um determinado contexto ambiental, aqui designado ambiente indireto, ou geral, que as influencia e a leva à escolha de um domínio para sua atuação. Ao escolhê-lo, a organização acaba por definir seu ambiente

direto, ou operacional, ou seja, o cenário para suas operações.

2.3 - Estratégia empresarial

2.3.1 - Conceitos

A origem do termo "estratégia" vem do grego "estratégos", que está diretamente relacionado com o papel dos generais, e significava provavelmente até o século XVIII, a arte do general (Bethlem, 1981 a). Assim, o termo estratégia estava diretamente vinculado ao sentido militar, como a arte de conduzir forças para derrotar o inimigo.

A importação do termo estratégia dos militares para a utilização na literatura da administração, deve-se a Von Newmann / Morgnstem (1944), que definiu estratégia como sendo: "um plano que especifica quais escolhas o jogador poderá fazer em qualquer situação possível, para toda informação que ele possa ter no momento, de acordo com a sequência de informações que as regras do jogo possam lhe fornecer". (apud Bethlem, 1981 a).

A estratégia na empresa representa um desafio maior do que a estratégia militar, já que nem sempre pode-se facilmente identificar as missões ou inimigos.

Chandler (1962) define estratégia como sendo "... a determinação dos objetivos básicos de longo prazo da

empresa e a adoção de linhas e a alocação de recursos para alcançar os objetivos" (apud Bethlem, 1981 b, p. 6).

Para Stoner (1985, p. 70), estratégia:

" é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra programa implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da estratégia da organização. Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus objetivos e orienta o aproveitamento de recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos."

Ansoff relaciona basicamente "a estratégia como o resultado do mix produto/mercado, ou seja, a especificação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e dos mercados onde ela pretende atuar (apud Chiavenato, 1987, p. 162).

Para Wieland e Which (apud Bertero, 1977, p.131) "estratégia refere-se aos meios que capacitam a organização a atingir seus objetivos num determinado meio ambiente,... refere-se ainda, aos meios pelos quais os objetivos são atingidos".

Partindo-se das várias definições apresentadas, pode-se identificar alguns pontos comuns ao conceito de estratégia. São estes: alcance dos objetivos e metas, tomada de decisão, alocação de recursos e determinação de linhas de ação.

Assim, constata-se a importância do conceito de estratégia para a sobrevivência e crescimento das

organizações, favorecendo a tarefa do administrador em definir os caminhos a serem seguidos para a realização dos objetivos estabelecidos.

Trabalhando a estratégia empresarial como elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente, Oliveira (1988) salienta que o estabelecimento das estratégias deve estar ligado à análise interna da organização, bem como à análise do ambiente que a cerca.

2.3.2 - Componentes da estratégia organizacional

Os componentes básicos na formulação de uma estratégia organizacional para Chiavenato (1987) são os seguintes:

. Ambiente: isto é, as oportunidades visualizadas no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.

. Organização: recursos de que a organização dispõe, sua capacidade e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.

. Adequação entre ambos: a postura que a organização deve adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Conforme Chiavenato (1987) estratégia é geralmente definida ao nível institucional da organização (nível mais

elevado da organização) em função do comportamento e dos destinos que esta pretende seguir com base no ambiente no qual se encontra. O nível institucional define os objetivos da organização e, para atingí-los, escolhe a estratégia ou estratégias mais adequadas, em função da análise ambiental, da análise organizacional e das alternativas estratégicas mais indicadas para o contexto.

O nível institucional da organização, para Ansoff (1977) uma vez definidos os objetivos organizacionais, passa a se preocupar com os seguintes componentes:

Conjugação produto-mercado: especificação dos produtos (serviços) com os quais a organização pretende atingir seus objetivos e os dos mercados nos quais ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los. Alguns autores falam em portfólio de produtos para se referir a conjuntos de linhas de produtos em carteira ou um conjunto de títulos diversificados, planejados de acordo com critérios de rentabilidade, riscos, interesses, etc. A diferença é que o portfólio de produtos obedece a uma análise estratégica integrada: além do aspecto composição (coleção ou linha) de produtos, o portfólio é analisado em termos de crescimento e participação no mercado e, principalmente, quanto à interdependência entre os produtos, para melhor aproveitar a sinergia resultante, considerando-se ser natural que um produto facilite a colocação, ou venda, de outros produtos. Outro aspecto, além do portfólio de produtos é a segmentação do mercado.

. Os vetores de crescimento: indicam qual direção a organização precisa seguir, tendo por base a conjugação produto/mercado escolhida. Em outros termos, os vetores de crescimento referem-se a projeções ou provisões de crescimento e de participação no mercado dos produtos (serviços) que compõem o portfólio. Algumas organizações definem sua matriz de crescimento, na qual cada linha de produtos (serviços) é analisada em termos de faturamento em relação ao faturamento global da organização, seu crescimento e o crescimento do segmento de mercado na qual se situa, além de sua participação relativa nesse segmento. Isto permite que a organização seja mais seletiva em seus investimentos, principalmente em situações de escassez de recursos, tendo em vista aspectos como a lucratividade de cada linha, a necessidade de fluxo de caixa face à contribuição de cada linha. Assim, a matriz de crescimento facilita a escolha estratégica: manter os produtos atuais ou partir para novos produtos e/ou manter os mercados atuais ou partir para novos mercados.

A "vantagem competitiva", ou seja, o perfil de competência da organização em relação aos seus concorrentes, representa os pontos fortes que a organização tem em relação aos concorrentes, os recursos disponíveis, a tecnologia adotada; enfim, todas as vantagens que ela possui para enfrentar as demais organizações concorrentes de seu ambiente.

Também Porter (1991) aborda a formulação de estratégias de negócios, basendo-se na análise competitiva.

Para ele, três estratégias gerais devem se consideradas: liderança global de custos, diferenciação e enfoque.

A liderança global de custos permite a uma empresa retornos acima da média de sua indústria apesar da presença de fortes forças competitivas. A diferenciação envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. Enfoque é, essencialmente, uma estratégia de segmentar mercados e apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que limite sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas empresas que procuram influenciar todo o mercado.

Esses três componentes, para o autor, podem indicar a necessidade de se manter ou de se mudar a estratégia organizacional.

A mudança estratégica é uma "alteração do conjunto de produtos e/ou serviços gerados pela organização e/ou mercados aos quais eles são oferecidos". A mudança é provocada pela descoberta ou pelo desenvolvimento de uma nova combinação produto/mercado.

Ansoff (1972) salienta que os objetivos organizacionais que conduzem à definição da estratégia que a organização pretende seguir para atingí-los, são,

geralmente, escolhidos de acordo com a prioridade e sua contribuição para o alcance dos resultados-chave da organização, o que significa dizer que, cada organização adota, explícita ou implicitamente, uma hierarquia de objetivos.

2.3.3 - Os problemas organizacionais

Considerando que o desafio da estratégia é adaptar a organização ao seu ambiente, Miles & Snow (1978) destacam três tipos de problemas relacionados ao entendimento da estratégia empresarial: empresarial, administrativo e de engenharia.

O problema empresarial consiste na escolha do domínio produto/mercado da empresa. Este problema é tratado ao nível institucional da empresa.

O problema administrativo está relacionado com a estrutura e processos organizacionais. Possui dois aspectos: o aspecto da retaguarda (racionalização e estruturação), que deve racionalizar as decisões estratégicas, através do desenvolvimento de estruturas e de processos adequados que ajudarão as pessoas no trabalho; e o aspecto da liderança, que deve identificar as direções para inovações futuras. Este problema é tratado ao nível intermediário da empresa.

O problema de adequação ou de engenharia relaciona-se com a escolha e utilização das tecnologias para produção e

distribuição dos produtos/serviços. Este problema é tratado ao nível operacional da empresa.

O quadro a seguir mostra os três tipos de problemas e suas relações com os níveis organizacionais.

QUADRO 07 - Os três tipos de problemas organizacionais

NÍVEL INSTITUCIONAL	Problema empresarial	Escolha do domínio produto/mercado
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	Problema administrativo	Estrutura e processos organizacionais Retaguarda (racionalização da estrutura e processo) Liderança (seleção de áreas para inovações futuras)
NÍVEL OPERACIONAL	Problema de engenharia	Escolha das tecnologias para produção e distribuição

FONTE: Adaptado de Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987 p.171)

2.3.4 - Os tipos de estratégias

Segundo Thompson e McEwen (apud Cartwright e Zander, 1975) as estratégias podem ser classificadas como estratégias de competição e de cooperação, sendo esta última subdividida em três tipos de estratégia cooperativa: ajuste, cooptação e coalizão.

. Competição: forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediadas por um terceiro grupo. Envolve um complexo sistema de relações, pois inclui concorrência tanto na busca de recursos (mercados de máquinas) quanto na busca de clientes ou compradores (mercado consumidor).

. Ajuste ou negociação: é a estratégia na qual a organização busca um acordo ou um compromisso com outras organizações quanto à troca de bens e serviços. O ajuste supõe uma interação direta com outras organizações do ambiente operacional e não com um terceiro grupo.

. Cooptação ou coopção: processo para absorver novos indivíduos provindos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma organização, como recurso para impedir ameaças ou pressões à sua instabilidade ou existência. Por esta estratégia, a organização conquista e absorve grupos inimigos ou ameaçadores, fazendo com que alguns líderes desses grupos venham assumir parte do processo decisório, para inibir sua ação, contrária aos interesses da organização. Cooptação significa invasão externa no processo de decisão de uma organização e limita a liberdade de uma organização de escolher os seus objetivos de maneira arbitrária e unilateral. A cooptação tem como vantagem a redução de possibilidades de ações antiéticas entre as organizações e auxilia a interação de partes heterogêneas de uma sociedade complexa de organizações.

. Coalizão: refere-se a uma combinação de duas ou mais organizações que se juntam para alcançar um objetivo comum. Pela coalizão, duas ou mais empresas agem como uma só, com relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só delas não teria condições de assegurar isoladamente. A coalizão

exige o compromisso de decisão conjunta sobre atividades futuras, limitando decisões arbitrárias e unilaterais, por ser uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização.

Miles & Snow (1978) distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através das quais os autores buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

2.3.4.1 - Estratégia defensiva:

É adotada por organizações que possuem domínios definidos de produto/mercado, que buscam a manutenção ou defesa da ação dos concorrentes. Nessas empresas, existe a preocupação em ter-se a possibilidade do domínio para voltar-se introversivamente para a eficiência de suas operações, buscando a estabilidade.

Estas organizações possuem dirigentes no nível institucional com mentalidade restrita às atuais operações, não buscam novas oportunidades e tampouco experimentam mudanças. Dificilmente estas organizações efetuam modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação. Ao concentrar seus esforços na manutenção ou aumento da eficiência das operações atuais, adquirem uma experiência bastante profunda a seu respeito.

Neste tipo de estratégia, os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

a. O problema empresarial - consiste em garantir a fatia atual do mercado e criar um conjunto estável de produtos e clientes. As soluções são:

- limitar esforços e estabilizar o domínio;
- manter ferrenhamente o domínio, através de preços competitivos e excelente serviço ao consumidor, etc;
- tender a ignorar desenvolvimentos fora do domínio já estabelecido;
- crescer cautelosamente e gradualmente através da penetração no mercado;
- desenvolver alguns produtos, mas estreitamente relacionados com os produtos ou serviços já existentes.

Os custos e benefícios resultantes destas atividades dificultam aos concorrentes deslocarem esta empresa de seu nicho de mercado, mas sua sobrevivência poderá ser ameaçada por uma profunda mudança no ambiente.

b. O problema administrativo - consiste em manter um controle estrito das operações da organização para assegurar a eficiência. As soluções são:

- os executivos em produção e finanças são os membros mais poderosos da coalizão dominante. Ocorre pouca preocupação com o ambiente que circunda a organização;
- os membros da coalizão dominante permanecem nos seus cargos por um tempo prolongado. As promoções são internas;
- o planejamento é intensivo, orientado para custos. Ele sempre precede qualquer ação administrativa;
- a estrutura organizacional tende a ser funcional com extensiva divisão do trabalho e alto grau de formalização;
- o controle é centralizado e o sistema de informação é vertical através de longas cadeias hierárquicas;
- a coordenação é feita através de mecanismos simples e os conflitos são resolvidos através dos canais hierárquicos;
- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os anos anteriores.

Os custos e benefícios resultantes, são a adequação do sistema administrativo para a manutenção da estabilidade e eficiência, mas sem a preocupação em localizar e responder a novas oportunidades de mercado.

c. O problema de engenharia - consiste em como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. As soluções são:

- tornar a tecnologia eficiente e de baixo custo;
- simplificar gradativamente a tecnologia;
- tendência a integração vertical, para melhor aproveitar os seus recursos;
- contínuo aprimoramento da tecnologia para manter a eficiência.

Os custos e benefícios resultantes são a obtenção de um aumento de eficiência tecnológica, melhorando o desempenho, mas exigindo investimentos elevados e previsão dos problemas.

Assim, com a adoção da estratégia defensiva, a organização procura a previsibilidade do domínio, com a intenção de poder voltar-se internamente à eficiência de suas operações.

2.3.4.2 - Estratégia prospectiva:

Alguns autores, como Chiavenato (1987), colocam esta concepção como estratégia ofensiva, no entanto as características são as mesmas. Esta estratégia é adotada por empresas caracterizadas pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. Desta forma, na estratégia prospectiva, a organização está

voltada extroversivamente para novas oportunidades em termos de mercados/produtos.

A preocupação com mudanças e inovações faz com que estas organizações não se preocupem suficientemente em obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficiente. Isso justifica a atitude de abertura a inovações e a transitoriedade do domínio de produto-serviço/mercado.

Neste tipo de estratégia os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

a. O problema empresarial - consiste em como localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados. As soluções são:

- alargar e desenvolver continuamente o domínio;
- manter uma observação ampla das condições ambientais e dos acontecimentos;
- criar mudanças nas atividades da organização;
- crescer através de mudanças bruscas;

Os custos e benefícios resultantes são que as inovações em produtos e mercados protegem a organização das mudanças que ocorrem no ambiente, no entanto a empresa pode ter baixa lucratividade.

b. O problema administrativo - consiste em facilitar e coordenar as operações da organização. As soluções são:

- os membros mais poderosos dentro da coalizão dominante são os executivos de mercadologia e P & D;
- a coalizão dominante é ampla, diversa e transitória, mas é possível que inclua um círculo estável de pessoas;
- os membros da coalizão dominante nem sempre permanecem por um tempo prolongado, os administradores-chave podem ser contratados de fora, bem como promovidos de dentro da organização;
- o planejamento é geralmente mais amplo do que intensivo, orientado para os problemas, e somente pode ser concluído quando a ação for implantada;
- a organização tende a uma estrutura baseada em produtos, em pequena divisão de trabalho e baixo grau de formalização;
- o controle é descentralizado e os sistemas de informação são horizontais e com pequena extensão;
- os mecanismos de coordenação são complexos e os conflitos são resolvidos através de integradores;
- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os diversos concorrentes.

Os custos e benefícios resultantes são a manutenção da flexibilidade e eficácia, porém os recursos podem ser mal utilizados.

c. O problema de engenharia - consiste em como evitar comprometimentos excessivos com relação a um determinado processo tecnológico, uma vez que a empresa necessita ter flexibilidade para modificar suas operações. As soluções são:

- adoção de tecnologias flexíveis e prototípicas;
- adoção de tecnologias múltiplas;
- baixos graus de mecanização e rotinização, tecnologia apoiada sobre pessoas.

Os custos e benefícios resultantes são uma resposta rápida a um domínio em mudança, porém o máximo desenvolvimento da eficiência da empresa fica comprometida pela multiplicidade tecnológica.

2.3.4.3 - Estratégia analítica:

Este tipo de estratégia se caracteriza por ser adotada por organizações que procuram garantir o domínio atual da organização e, ao mesmo tempo, tentam explorar novas oportunidades. Assim, nas suas áreas estáveis, estas empresas operam de modo rotineiro e eficiente, mantendo e defendendo um domínio já garantido. Em contrapartida, nas suas áreas mais instáveis, elas procuram aproveitar as oportunidades existentes no ambiente, em novos domínios.

Neste tipo de estratégia os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte maneira:

a. O problema empresarial - consiste em localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados e, simultaneamente, manter o domínio já firme de produtos e consumidores. As soluções são:

- o domínio é híbrido, isto é, mutável e estável;
- os mecanismos de vigilância são voltados para a área mercadológica, alguma atividade de P & D é incentivada;
- o crescimento é constante através da penetração do mercado (ambiente estável) e pelo desenvolvimento de novos produtos (ambiente mutável);

Os custos e benefícios envolvidos são: pequenos investimentos em P & D, combinado com a imitação de produtos bem sucedidos, minimizando o risco, no entanto o domínio da organização estará entre a estabilidade e a flexibilidade.

b. O problema administrativo - consiste em diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar as áreas de operação estável com as áreas dinâmicas. As soluções são:

- os executivos das áreas de mercadologia e pesquisa aplicada são os membros mais

influentes da coalizão dominante, seguidos pelo executivo de promoção;

- o planejamento é intenso no sentido de ligar mercadologia e produção no que tange à parte estável do domínio, e é abrangente no sentido de ligar mercadologia, pesquisa aplicada e produção no que tange a novos produtos e mercados;
- a estrutura é matricial, combinando departamentos funcionais com grupos de produtos;
- o sistema de controle é moderadamente centralizado, com retroinformação vertical e horizontal;
- os mecanismos de coordenação são extremamente complexos e caros. A resolução de conflitos é feita através de gerentes de produtos e, alguns, através dos canais hierárquicos;
- a avaliação do desempenho organizacional é baseada em medidas de eficácia e eficiência. O sistema de compensação salarial favorece os executivos de mercadologia e pesquisa aplicada.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se um bom equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade, no entanto corre-se o risco de ao perder-se o equilíbrio ser muito difícil restabelecê-lo.

c. O problema de engenharia - consiste em garantir a eficiência nas partes estáveis do domínio e, simultaneamente, flexível e eficaz nas partes mutáveis. As soluções são:

- adoção de uma tecnologia dual (componentes estáveis e flexíveis);
- aplicação de um grupo de pessoas grande e influente em pesquisa aplicada;
- moderado grau de eficiência técnica.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se que a tecnologia dual é adequada para servir a um domínio estável/mutável, no entanto, não permite que a empresa tenha uma tecnologia eficiente e tampouco eficaz.

2.3.4.4 - Estratégia reativa:

Enquanto as três estratégias anteriores são puras e "estáveis", este quarto tipo, a estratégia reativa é "instável", pois não possui um envolvimento capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional, como o todo. Assim, este tipo é uma estratégia temporária, aplicável a curtos espaços de tempo, ocorrendo respostas tardias às ocorrências do ambiente, de forma despreparada e improvisada. Existe ainda a tendência à adoção de ações que já dão mostras de envelhecimento, bem como adoção de estruturas organizacionais que já se cristalizaram, sobrevivendo de

forma inadequada daquelas ações que deram bons resultados no passado.

O quadro abaixo demonstra as repercussões dos tipos de estratégias empresariais nos três níveis da empresa, conforme apontam Miles e Snow.

QUADRO 08 - Tipologia de Estratégias Empresariais e suas repercussões nos três níveis da Empresa segundo Miles e Snow

Estratégias Empresariais	Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
	Problema Empresarial	Problema Administrativo	Problema de adequação tecnológica
	escolha do domínio produto/mercado.	estruturação de atividades e estabel. de normas e processos.	escolha e utilização de produção e de distribuição
Defensiva Manutenção dos atuais domínios de produto/mercados.	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados. Busca de novos domínios ainda que transitórios	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual. Ênfase na conservação.	Produção e distribuição de bens ou serviços da maneira mais eficiente, através de intensificação da tecnologia atual. Ênfase na tecnologia utilizada.
Prospectiva Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados.	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados. Busca de novos domínios ainda que transitórios.	Facilitar e coordenar as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa. Ênfase na mudança organizacional.	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações. Ênfase na flexibilidade tecnológica.
Analítica Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios de produtos/mercados.	Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados. Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios.	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis. Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável. Complexidade tecnológica.
Reativa	Resposta empresarial despre-parada e improvisada, e pouco eficaz face à adesão de estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégias e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional.	Pouca eficiência nas operações.

FONTE: adaptado de Chiavenato (1987, p.177)

Os quatro tipos de estratégia empresarial estabelecidos por Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987) servirão como pontos de referência para o presente trabalho, no que se refere à análise das estratégias empresariais predominantes adotadas por algumas das principais empresas do setor agroindustrial de frangos do Estado de Santa Catarina no período de 1990 a 1993.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em identificar as estratégias adotadas pelas empresas Chapecó Avícola S.A. e Coopercentral (Aurora), no período de 1990 a 1993, que resultaram na sua reordenação estrutural em decorrência das exigências frente à implantação do MERCOSUL.

3.1 - Perguntas de pesquisa

- Quais as Características do Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL?

- Quais as possíveis conseqüências da implantação do MERCOSUL sobre as sociedades dos países membros?

- Qual a situação do setor agroindustrial de frangos nos países membros do MERCOSUL?

- Qual o tipo de configuração estrutural adotada pelas empresas pesquisadas no período de 1990 a 1993?

- Qual o tipo de estratégia empresarial (defensiva, prospectiva, analítica, reativa) foi estabelecida pelas empresas pesquisadas no período de 1990 a 1993?

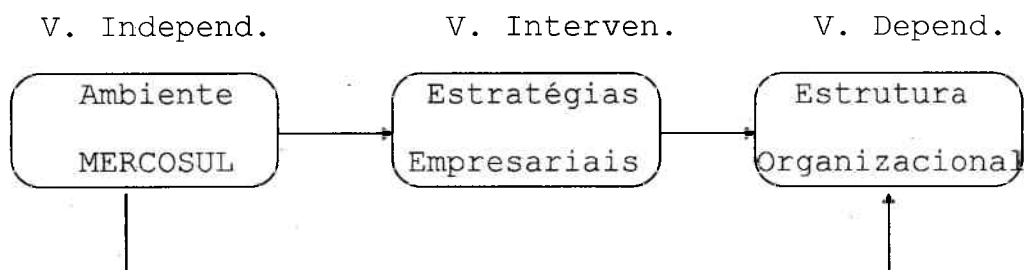
- Quais as relações entre as estratégias adotadas e a situação das empresas frente a implantação do MERCOSUL?

- Quais as implicações das estratégias adotadas, em relação às características estruturais das empresas pesquisadas no período 1990 a 1993?

3.2 - Relação entre as variáveis

Neste estudo foi considerada como variável independente o ambiente externo ou o contexto MERCOSUL, como variável interveniente as estratégias adotadas pelas organizações estudadas para atender a demanda do ambiente, como variável dependente a adaptação ou ajustamento da estrutura organizacional destas organizações estudadas no período 1990 a 1993.

A figura a seguir demonstra a relação entre as variáveis



3.3 - Definição Constitutiva dos termos e variáveis

3.3.1 - Estrutura organizacional: Blau (apud Hall, 1984, p.37), define a estrutura organizacional como: "...as distribuições das pessoas entre posições sociais que afetam os relacionamentos entre papéis por elas desempenhados, com duas implicações: a divisão do trabalho e a hierarquia".

Neste estudo foram considerados aspectos específicos da estrutura, tais como: centralização e descentralização, formalização (controle) e integração (coordenação).

3.3.2 - Estratégia empresarial - estabelecimento de meios, caminhos, curso de ação e decisões que capacitam a organização a atingir seus objetivos e metas num determinado ambiente. Para Chandler (1962), corresponde ao esquema global de alocação dos recursos da empresa para atender a sua demanda no ambiente, definindo assim aspectos como:

- . o que a empresa deseja fazer?
- . qual o negócio que ela pretende realizar?
- . qual o destino a seguir?

Neste estudo correspondem às ações implementadas pelos dirigentes das organizações estudadas. Estas podem ser classificadas, segundo Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987) em:

.defensiva: adotada por organizações que pretendem manter sua posição ou defender-se contra ação de concorrentes, busca a estabilidade, o dirigente procura a previsibilidade no domínio, para poder voltar-se internamente para a eficácia de suas ações;

.prospectiva ou ofensiva: caracteriza-se pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente;

. analítica: o dirigente procura atuar entre os dois extremos citados anteriormente; procura garantir o domínio atual da organização e ao mesmo tempo, tenta explorar novas oportunidades.

. reativa: as respostas ocorrem tardiamente às ocorrências do ambiente, de forma despreparada e improvisada, o dirigente procura improvisar as situações incertas com base nas ações tomadas no passado.

3.3.3 - Ambiente externo ou contexto ambiental: designa todas as influências externas às organizações. Consiste de todos os elementos (pessoas, grupos e organizações) com as quais a organização intercambia insumos e produtos. Para efeitos desse trabalho adotou-se a criação do Mercado Comum do Sul como elemento ambiental preponderante, considerando-se as influências deste contexto ambiental sob as várias dimensões estabelecidas por Hall (1984): tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

3.4 - Definição operacional das variáveis

3.4.1 - Estrutura organizacional: a estrutura organizacional foi verificada mediante o levantamento e análise das seguintes categorias:

- Tipo de departamentalização
- Nível de centralização e descentralização

- Integração
- Nível de formalização (controle)

3.4.2 - Estratégia empresarial: para verificar-se o tipo das ações estratégicas implementadas pelos dirigentes das organizações estudadas, foram utilizadas as categorias de análise discutidas por Miles e Snow (apud Chiavenatos, 1987) que fundamentam cada tipo de estratégia: prospectiva, reativa, defensiva e analítica.

3.4.3 - Ambiente externo ou contexto ambiental: verificado através do cenário Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) acerca das dimensões: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

3.5 - Delimitação da pesquisa

A população da presente pesquisa compreende duas das principais empresas do setor agroindustrial de do Estado de Santa Catarina, as empresas Chapecó Avícola S.A. e Coopercentral (Aurora).

3.6 - Caracterização da pesquisa

O modo de investigação que caracteriza esta pesquisa é o tipo multicaso, uma vez que se procurou estudar as

variáveis, em duas empresas do setor agroindustrial de frango do Estado de Santa Catarina.

Segundo Triviños (1987) este tipo de estudo possibilita estudar dois ou mais sujeitos (organizações) sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas. O "estudo multicase" aumenta a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim uma visão mais abrangente do setor.

3.7 - Dados: tipo, coleta e tratamento

Os dados utilizados são oriundos de fontes primárias e secundárias.

- Dados primários: são os coletados pela primeira vez pelo pesquisador para consolidar os objetivos da pesquisa. A técnica de coleta destes dados foi a entrevista não estruturada. Nesta pesquisa foram entrevistados três diretores ou gerentes de cada uma das empresas.

- Dados secundários: são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, planos, relatórios, manuais, regulamentos, entre outros. A técnica utilizada foi a análise documental, que se realiza "sobre materiais que se encontram elaborados. São fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico ou, se isso aconteceu, podem oferecer contribuições de reforço[...]" (Ferrari, 1982, p.224).

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa.

3.8 - Limitações da pesquisa

A pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações em relação a três pontos, a saber:

1) A técnica de coleta de dados - a coleta de dados baseou-se em entrevistas não estruturadas e na análise documental. Da primeira técnica podem resultar problemas devido ao fato de que está sujeita às impressões do entrevistado, sua atitude frente ao entrevistador, seus juízos pessoais sobre o desempenho da organização, e ainda, sujeita a falhas de comunicação. A segunda, a análise documental, está sujeita também a distorções das informações que a empresa deseja ou não que o público em geral saiba (folders) e ainda, devido ao fato de que nos relatórios podem não estar representadas todas as estratégias de que a organização utilizou-se no período.

2) A classificação das estratégias - as estratégias implementadas foram analisadas de acordo com a tipificação estabelecida por Miles e Snow, porém, feita de modo subjetivo, baseada no nosso conhecimento teórico e nossa experiência sobre o setor agroindustrial de frangos.

Aliado a isso, as limitações da técnica de coleta de dados não nos permitiram verificar todos os itens apontados pelo autor na caracterização de uma determinada estratégia,

em suas três dimensões, em especial nas dimensões intermediária e operacional.

3) O período considerado - por se tratar o Mercosul de um "processo" em andamento, cujos reflexos maiores sobre as organizações se darão ainda durante muitos anos, consideramos que o ideal deveria ser poder estudá-lo por um período aproximado de dez anos, e não apenas três anos como nos foi possível, já que assim se tornaria mais segura a generalização das conclusões.

4 - DESCRIÇÃO ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição e análise dos resultados do estudo realizado junto às Organizações Chapecó Avícola S.A. e COOPERCENTRAL (Aurora), relativos às estratégias/ações implementadas pelos dirigentes destas empresas, visando à adequação de sua estrutura às exigências apresentadas pela formação do Mercosul.

Inicialmente, iremos caracterizar o ambiente definido - O Mercosul - analisando suas possíveis consequências sobre as sociedades que engloba e, ainda, a situação do setor agroindustrial de frango nos Países participantes do Mercado Comum.

Em seguida, apresenta-se a caracterização das empresas pesquisadas sob a ótica de sua formação histórica e estrutura organizacional.

Finalmente, se irá descrever as principais estratégias implementadas pelas empresas pesquisadas no período, estabelecendo suas relações com o exigido pelo ambiente (Mercosul), bem como as implicações destas estratégias em relação às suas características estruturais.

4.1 - Caracterização do ambiente (MERCOSUL)

Seguindo a tendência européia de constituir-se em grandes blocos econômicos, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai assinaram em 26 de março de 1991 o Tratado de

Assunção (Anexo -I), estabelecendo assim as condições e premissas básicas para a formação do Mercado Comum do Cone Sul - O Mercosul.

O Tratado define que o Mercado que por meio dele se cria deverá implicar:

a) na livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os países, através, dentre outros, da eliminação dos direitos aduaneiros e restrições não-tarifárias à circulação de mercadorias e de qualquer outra medida equivalente;

b) no estabelecimento de uma tarifa externa comum e na adoção de uma política comercial comum com relação a terceiros Estados ou agrupamentos de Estados e na coordenação de posições em foros econômicos-comerciais regionais e internacionais.

c) na coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais entre os Estados Partes de comércio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetária, cambial e capitais, de serviços, alfandegárias, de transporte e comunicações e outras que se acordem, a fim de assegurar condições adequadas de competição entre os Estados partes.

d) o compromisso dos Estados partes de harmonizar suas legislações nas áreas correspondentes, com vistas ao fortalecimento do processo de integração.

Define ainda que, durante o período de transição, isto é, desde sua entrada em vigor até sua confirmação em 31.12.94, os países deveriam adotar um programa de

liberalização comercial, com redução progressiva, linear e automática de alíquotas de importação, até a alíquota zero naquela data. Constituído-se numa alteração radical das práticas econômicas dos Países Membros, o MERCOSUL se propõe a realizar uma profunda reestruturação econômica, com inegáveis consequências sociais.

4.1.1 - Consequências Gerais do MERCOSUL - Vislumbres

A integração das empresas no MERCOSUL se inicia a partir do momento em que as mesmas se perguntam quais as oportunidades ou ameaças representadas por este mercado comum.

Esta integração traz em si tanto consequências positivas quanto negativas para o conjunto da sociedade.

Sob o aspecto econômico, poder-se-ia dizer que a abertura das fronteiras resultará num aumento da competição entre as empresas, o que por sua vez, exigirá redução do preço dos produtos aos consumidores em um incremento na qualidade dos produtos oferecidos.

Também se verificará a associação de empresas originárias dos diversos países componentes do MERCOSUL, tornando-se competitivas a nível de mercado internacional.

Além disso, o mercado comum ampliará o mercado potencial das empresas que nele se lançarem, em especial àquelas empresas que se dedicam a um setor menos desenvolvido em outro país-membro.

No entanto, ainda sob o aspecto econômico, pode-se esperar que pequenas e médias empresas tenham menos condições de lançar-se ao mercado comum, podendo resultar em sua marginalização ou dependência, quando não em sua retirada do mercado.

Da mesma forma, setores inteiros da economia de um país membro podem não ter condições competitivas frente às de outro país membro.

Todas estas possíveis consequências sob o aspecto econômico geram inevitáveis consequências sob o aspecto social.

Se, por um lado, os aspectos positivos sob ponto de vista econômico da formação do mercado comum podem gerar custos reduzidos para o consumidor, maiores níveis de emprego, distribuição de renda e maior qualidade de vida, por outro lado, estes mesmos aspectos podem ter consequências negativas do ponto de vista social. O aumento da competitividade gerará um processo onde a redução dos custos de produção é um fator decisivo, o que poderá ser entendido como uma redução nos custos de mão-de-obra.

Também o fluxo maior de mão-de-obra entre os países poderá gerar um excessivo contingente de reserva, resultando na redução salarial.

Consequências sociais negativas também poderão resultar da harmonização das legislações, na medida em que algumas conquistas trabalhistas podem ser suprimidas.

Por fim, como resultado direto do aspecto negativo sob o ponto de vista econômico, que é a falência ou o aniquilamento de empresas com menores condições de competitividade, está o aumento do nível de desemprego.

4.1.2 - Situação do Setor Agroindustrial de Frango no Mercosul

A América Latina participa com 17% da produção avícola mundial - o Brasil representa 8% desta produção.

Em 1991, a América Latina produziu 3,9 bilhões de frangos, que representa um crescimento de 21% em relação a 1990, quando foram produzidos 3,2 bilhões de frangos.

A Argentina produziu 243 milhões de frangos em 1991, contra 190 milhões em 1990. O Brasil, maior produtor da América Latina, produziu 1,8 bilhão de frangos em 1991. No Paraguai e Uruguai, a produção avícola é pequena: 18 milhões de frangos abatidos no Paraguai e 10 milhões no Uruguai em 1991.

A avicultura argentina alcançou um alto grau de desenvolvimento nos últimos anos. Esta agroindústria mudou seu perfil de produção nos últimos sete anos, devido principalmente à rapidez com que se adapta às modernas tecnologias aplicadas nos países ricos, e nos quais o consumo de carnes brancas é historicamente superior ao de carne vermelha, não só por uma questão de hábitos alimentares, mas também de preços.

A incorporação de plantéis de reprodutores importados, bem como a metodologia de crias e alimentação permitiram melhorar a qualidade e quantidade de aves.

A atividade concentra-se na integração de empresários e criadores. Estes últimos possuem as instalações, a infraestrutura necessária para a criação e executam o trabalho de granja. Ao empresário, dono do frigorífico e distribuidor, cabe a manutenção de matrizes e reprodutores, bem como os gastos com alimentação e atenção sanitária. Aproximadamente 16 mil pessoas trabalham diretamente com esta atividade.

As propriedades são geralmente minifúndios localizados nas Províncias de Buenos Aires, Entre Rios, Santa Fé e Córdoba, em virtude da existência de recursos favoráveis, como fatores climáticos e proximidade dos mercados.

Um ponto importante nesta atividade é a produção de ovos. A existência de plantéis de qualidade superior de poedeiras e a aplicação de moderna tecnologia de criação e alimentação têm incrementado o volume de produção de forma significativa nos últimos cinco anos, chegando a superar as 8 milhões de dúzias ao ano, abastecendo um consumo per capita anual de 110 ovos.

Nos últimos anos, a deterioração do poder aquisitivo e melhor preço relativo das carnes vermelhas acarretaram queda no consumo, de tal modo que a capacidade ociosa ficou próxima dos 30%. A produção média ficou em 350 mil toneladas de frango, e o consumo por habitante não superou

15 quilos por ano. Ao final de 1990 a produção se reduziu, totalizando 330 mil toneladas. O consumo por pessoa passou a 13,4 quilos de frango e 95 ovos por ano.

A avicultura brasileira demonstrou em 1991 que é necessário mais que uma drástica mudança econômica para provocar decréscimo de produção.

Em 1980 o Brasil produzia 1,2 milhão de toneladas de carne de frango. Em 1991, foram produzidos cerca de 2,6 milhões de toneladas. Com este resultado, a atividade alcança um crescimento de 110%.

Ao contrário do que aconteceu na Argentina, o frango no Brasil acabou sendo a proteína animal mais barata, levando o consumidor a comprar cada vez mais o produto.

Este expressivo crescimento da produção de frangos, em virtude do preço inferior às outras proteínas fez aumentar o consumo per capita. Em 1991, cada brasileiro consumiu em média 15 quilos de frango. Houve picos mensais de 18 quilos por habitante em virtude de oferta mais acentuada. Em relação a 1990, quando o índice foi de 13,4 quilos por habitante, o crescimento foi de 11%.

As exportações de frango também tiveram um importante papel no expressivo desempenho da avicultura de corte. Historicamente, cerca de 10% de toda a produção nacional de frangos vai para o Oriente Médio e Extremo Oriente.

As exportações brasileiras de carne de frango no período de janeiro a dezembro de 1992 totalizaram 371,7 mil toneladas, gerando uma receita cambial da ordem de US\$

430,1 milhões. Essa performance, se comparada aos resultados obtidos em igual período do ano anterior, mostram que as exportações cresceram em volume de 15,6% e o faturamento em 9,5%.

De janeiro a junho de 1993, as exportações brasileiras de carne de frango totalizaram 164,4 mil toneladas gerando uma receita cambial equivalente a US\$ 177,5 milhões. Essa performance, se comparada aos resultados obtidos em igual período do ano anterior, mostram que as exportações apresentaram queda em volume de 9,0% e o faturamento decresceu em 19,7%.

Por outro lado, as exportações brasileiras, além de enfrentarem os subsídios americano e europeu, foram também penalizadas com uma sobretaxa aplicada pela Comunidade Econômica Européia sobre os cortes. Aliado a isso, as vendas para o Japão, maior consumidor de cortes de frangos, foram menores em 1993, devido ao desaquecimento de sua economia e, ainda, a produção mundial de frangos apresentava crescimento, gerando uma disputa maior nas vendas. Diante desse contexto, os preços praticados no mercado internacional foram afetados. A tonelada do frango inteiro foi comercializada em jun/93 por um preço médio de US\$ 999,00 enquanto que em junho de 1992 era vendida a US\$ 1.010,00.

Todos estes fatores levam o Brasil a se voltar mais para o Mercosul.

Além disso, o setor avícola no Mercosul é extremamente favorável ao Brasil, tanto na área de pesquisa e desenvolvimento genético, quanto em equipamentos, formulação de rações, embalagens, cortes, congelamento e logística, aumentando sua competitividade com menores custos.

Outro fator que beneficia o Brasil é que este possui uma economia de escala e uma agressividade bem maior que seus parceiros do Mercosul.

Na Argentina localizam-se os dois maiores frigoríficos de aves que concorrem com os do Brasil. O maior, denominado San Sebastian, pertence ao grupo que controla também o frigorífico Da Granja no Brasil, e o frigorífico Cargill, multinacional americana. O primeiro abate aproximadamente 2,2 milhões de aves/mês.

O único fator limitante para a competitividade brasileira em relação aos demais países do Cone Sul é o preço do milho, vantagem que o Brasil pode adquirir no futuro.

4.2 - Caracterização das Empresas Pesquisadas - Histórico e Estrutura

4.2.1 - Chapecó Avícola S.A.

Em 11 de outubro de 1952 foi fundada a S/A Indústria e Comércio Chapecó, a precursora e depois controladora de um grupo de empresas.

Voltada inicialmente para a produção de suínos, a Chapecó aproveitou a vocação agropecuária da região e participou ativamente da expansão da suinocultura.

Depois, consolidada sua posição no segmento de suínos, diversificou suas atividades partindo para a avicultura, em 1974.

No ano de 1977, foi criada a Chapecó Paraná S.A. Indústria e Comércio, com a finalidade de atuar no abate e comercialização de aves e na produção de rações e concentrados.

Em 1979, ocorreu a abertura do capital social da Companhia, passando suas ações a serem negociadas nas Bolsas de Valores do País, com destaque na Bolsa de Valores de São Paulo.

Em julho de 1988, a Chapecó Avícola S.A. incorporou a Chapecó S.A. Indústria e Comércio.

Em agosto de 1990, a Chapecó Avícola S.A. adquiriu o Incubatório Paranaense Ltda, localizado em Santo Antônio do Sudoeste (PR).

Em janeiro de 1991, a controlada Chapecó Avícola S.A. vendeu ativos fixos do abatedouro de aves e uma fábrica de rações instalados no município de Francisco Beltrão (PR), um incubatório e uma granja de matrizes de frangos instalados em Santo Antônio do Sudoeste (PR) e uma granja de matrizes de frangos instalados no município de Marmeleiro (PR).

Em agosto de 1991, a Chapecó Avícola S.A. incorporou a Chapecó Alimentos S.A. que atuava na industrialização de suínos e aves, com o objetivo de racionalizar as atividades administrativas, comerciais e de produção. Também foi alterada a denominação social da Chapecó Avícola S.A. para Chapecó - Companhia Industrial de Alimentos, passando sua sede social para Chapecó (SC).

Em dezembro de 1992, a Chapecó - Companhia Industrial de Alimentos, instalou uma subsidiária em Buenos Aires, Argentina, com denominação social de Distribuidora Sudamericana Chapecó S.A.. Esta empresa é integrada por escritórios, equipe de vendas local e estrutura de estocagem e, tem por objetivo, incrementar as vendas de produtos de aves e suínos para o Cone Sul.

A atividade avícola da Chapecó se dá em duas das quatro unidades produtivas de que dispõe, localizando-se suas fábricas nas cidades de Xaxim (SC) e Amparo (SP).

A fábrica de Xaxim realiza o abate, a industrialização e comercialização de aves, industrialização e comercialização de rações e concentrados e suplementos, serviços em geral, fabricação de adubos, importação e exportação.

As mesmas atividades possui a fábrica de Amparo, excetuando-se apenas a fabricação de adubos.

A Chapecó - Companhia Industrial de Alimentos possui também três filiais comerciais, sendo uma em Tamboré (SP), outra em Bauru (SP) e outra ainda em Belo Horizonte (MG),

dois escritórios, um em São Paulo (SP) e outro em Itajaí (SC) e dois incubatórios em Santa Catarina (Xaxim e Marechal Bormann). Possui ainda 14 (quatorze) granjas próprias para a criação de aves e suínos.

Opera dentro do sistema de integração, fornecendo aos produtores as rações e concentrados que possui, além de assistência técnica.

Em junho de 1993 o sistema de integração contava com 821 integrados, num total de 944 aviários com capacidade de alojamento de 11.328.000 cabeças.

A empresa ainda entrega o pintinho, fornece assistência técnica especializada e realiza o transporte.

Em Chapecó (SC), onde se situa a matriz da CCIA, a área é de 11,6 milhões de metros quadrados, sendo que a área construída é de 76,1 mil metros quadrados, compreendendo os variados setores da empresa, como fábrica de produtos suínos, refeitório, administração, transporte, granjas, reflorestamentos e cooperativas de consumo.

Em Xaxim (SC) está instalada a unidade industrial de aves, a área construída é de 134,3 mil metros quadrados e a área de terras chega a 5,6 milhões de metros quadrados. Suas câmaras de congelados podem estocar 1.200 toneladas.

Possui, ainda em Xaxim (SC) uma moderna fábrica de rações que pode produzir 40 toneladas por hora; mais uma fábrica de rações que pode produzir 10 toneladas por hora, no incubatório de Marechal Bormann, em Chapecó (SC); dois incubatórios onde são gerados mensalmente 5.200.000 pintos.

Os silos, ou armazens, tem capacidade de estocar 26.000 toneladas de cereais e de 1.450 toneladas de farelo de soja.

Em Amparo (SP), onde está localizada a outra unidade de industrialização de aves, a área construída é de 5,9 mil metros quadrados e área total de 196,4 mil metros quadrados.

A empresa dispõe de um total aproximado de 4.300 empregados, assim distribuídos entre as suas quatro unidades produtivas:

- . unidade de Xaxim/SC (aves) - 1.898 empregados
- . unidade de Amparo/SP (aves) - 231 empregados
- . unidade de Chapecó/SC (adm. e suínos) - 2.034 empregados
- . unidade São Carlos/SC (suínos)- 129 empregados

A utilização da capacidade instalada no setor avícola da empresa pode ser visualizada no quadro a seguir:

QUADRO 09 - Capacidade Instalada X Utilizada

Discriminação/Ano	unid.med.	1992	1993
-Abate de Aves	mil cab/mês		
Cap. instalada		5.482	5.482
% utilizado		87,6	89,8
-Rações e Concentrados	ton/hora		
Cap. instalada	(Turno 16 h)	50	50
% utilizado		96,0	98
-Pintos de um Dia	mil cab/ano		
Cap. instalada		62.400	62.400
% utilizado		99,6	98,7

FONTE: Relatório Perfil Empresarial Grupo Chapecó (1993, p.19)

A empresa dispõe, como vimos, de centros de produção diferenciados por tipo de produto.

Percebe-se da análise do seu organograma (Anexo - II), que estes se encontram isolados uns dos outros como que em departamentos.

Daí se tem que, analisando-se sua Estrutura Organizacional, percebe-se a Chapecó Avícola S.A. como uma organização complexa, onde a diferenciação é basicamente funcional, onde, como definem Vasconcellos e Hemsley (1989) "todos os que necessitam de informações de uma mesma área ficam em uma mesma unidade".

Estendendo-se este conceito até o limite físico da estrutura, tem-se centros exclusivos para a industrialização e comercialização de aves e suas matérias-primas, como rações, concentrados e suplementos.

Este tipo de diferenciação justifica-se pela própria atividade da empresa, que agrupa numa mesma unidade, atividades e técnicos de uma mesma área, ou seja, atividades voltadas para a produção de avícola ou suína, separadamente, com suas peculiaridades, tecnologias específicas e pessoal especializado, além de, desta forma, utilizar melhor os recursos naturais disponíveis na região.

Esta característica da Empresa, isto é, a diferenciação funcional baseada no tipo de produto e processo produtivo permite ainda que se utilize a definição de departamentalização de Chandler e Dessler (apud

Bergamini de Abreu, 1983) que identificam esta característica como sendo a utilização da departamentalização por propósito, ou seja, quando as atividades da empresa são "voltadas para a dimensão exterior da organização (produto/mercado), conduzindo à criação de unidades integradas, auto-suficientes, voltadas para produtos ou áreas específicas".

Outro aspecto da empresa é a integração, que "surge da necessidade de coordenar as atividades da empresa, dispersas em razão da departamentalização, com o objetivo de interligar e encadear as ações resultantes da divisão do trabalho" (Chiavenato, 1987).

Esta integração é obtida na empresa através principalmente da hierarquia, resultante da centralização das decisões.

Apesar de constituir-se através de unidades industriais relativamente independentes, as decisões estratégicas são tomadas no nível mais alto da empresa, pelo Conselho Superior de Administração e os objetivos e planos daí decorrentes são transmitidos às várias unidades através das Diretorias.

A formalização encontrada na empresa, ou seja, "as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização" (Hall, 1994), é resultado direto da quantidade de tarefas rotineiras exigidas por sua tecnologia de produção e pelo seu grau de centralização. Por encontrar-se na produção de gêneros

alimentícios e, por tanto, sujeita à inspeção sanitária governamental, um alto grau de formalização a nível de processo é não apenas essencial como desejável.

A distribuição de poder na empresa em estudo, ou seja, a centralização das decisões pode ser observada tanto administrativamente quanto até mesmo fisicamente. A empresa possui vários centros industriais, granjas, incubatórios e filiais comerciais espalhadas em vários Estados brasileiros e até mesmo uma filial comercial no exterior, porém, apenas um centro administrativo que integra e controla as atividades dos demais.

4.2.2 - Coopercentral (Aurora)

Fundada em Chapecó (SC) na data de 15 de abril de 1969 por um grupo de cooperativas da região Oeste de Santa Catarina, as atuais empresas COOPERCENTRAL receberam a denominação inicial de FRICOOPER.

Concentra suas atividades na produção de carnes e derivados de suínos e aves e, mais recentemente, na produção de sucos concentrados.

A indústria foi implantada inicialmente em uma área de 3.231 metros quadrados de área construída. Hoje, instalada num terreno de 60.000 metros quadrados no perímetro urbano da cidade, possui 1.250 funcionários que atuam nas áreas frigorífica, rações e concentrados e administração central.

Possui duas unidades industriais de rações e concentrados para aves de corte, aves de postura, suínos e bovinos, sais minerais para bovinos e suplemento mineral e

vitamínico para suínos, que produzem, juntas, 15.000 toneladas/mês.

Na avicultura, dispõe de 80.000 aves em produção e 60.000 em recria permanente, instaladas em uma granja situada em Marechal Bormann (Chapecó/SC), que conta com 30 aviários e onde atuam 145 funcionários.

Dispõe, ainda, de um incubatório localizado junto à granja de matrizes. São oito incubadoras com capacidade de 124.216 ovos cada e oito conjuntos de nascedouros, distribuídos em 3.000 metros quadrados de área construída onde atuam 35 funcionários especializados.

O frigorífico de aves situa-se no município de Maravilha (SC), numa unidade industrial com 13.000 metros quadrados de área construída, num terreno de 240.000 metros quadrados. Abate diariamente 120.000 frangos, procedentes de avicultores integrados do sistema Avicooper.

O quadro abaixo demonstra que a Empresa encontrava-se, no período de 1990 a 1992 em expansão de sua capacidade produtiva.

QUADRO 10 - Demonstrativo dos abates e evolução no último ano

	ANO		
	1990	1991	1992
QUANTIDADE (cabeças)	25.718.523	28.420.863	31.751.292
% EVOLUÇÃO	-	10,51	11,72

FONTE: adaptado Relatório Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda (1992, p.06)

Em março de 1992, teve início o processo de reestruturação da Coopercentral, com o objetivo de tornar a estrutura mais enxuta, favorecendo o dinamismo e funcionalidade da Cooperativa.

O Departamento de Organização e Métodos conduziu o processo tendo oficializado e implantado 70% da nova estrutura no mesmo ano.

Nesta época, foi criada a Diretoria de Planejamento, que passou a coordenar a reestruturação. A mesma é composta pelos Departamentos de Organização e Métodos, Qualidade, Custos e Orçamento, Engenharia e Manutenção, Planejamento e Controle da Produção. Através destes Departamentos, a Diretoria de Planejamento realizou várias atividades, dentre as quais destacamos algumas:

O Departamento de Qualidade foi criado em julho de 1992, com a finalidade de implantar e gerenciar o Programa de Qualidade em toda a empresa. Este programa, elaborado em conjunto com o comitê de Qualidade, define diretrizes e planejamento do Processo Aurora de Qualidade - PAQ.

Através do Departamento de qualidade, foram treinadas 142 pessoas entre Diretores, Gerentes e Operadores, para implantação do Controle Estatístico do Processo - CEP. Também foram treinadas 76 pessoas em análise e solução de problemas que trabalharam com APGs - Atividades de Pequenos Grupos. Estes programas se destinam ao controle da qualidade na Empresa, respectivamente.

O Departamento de Planejamento da Produção - PCP - foi criado em setembro, sendo que a primeira atividade foi a implantação do sistema de Controle de Estoque de Produtos Acabados, nas Unidades Chapecó I e II, São Miguel do Oeste e Maravilha, através dos recursos de Informática existentes.

No Departamento de Engenharia e Manutenção, a reestruturação incluiu a terceirização das atividades de construção civil. Dos 70 funcionários desta área, 28 permaneceram, distribuídos entre as Unidades, para executar pequenas manutenções, 32 foram alocados em outras áreas e os demais foram dispensados.

Foi implantado um programa de manutenção denominado O.T.I.M.A. em todas as Unidades, Granjas e Matriz, cujo objetivo é otimizar o sistema de manutenção e manter um cadastro completo de todas as máquinas e equipamentos da Cooperativa, bem como, dar condições de pleno funcionamento aos setores produtivos.

O Departamento de Custos e Orçamentos promoveu a melhoria das informações gerenciais através da reestruturação da planilha de custos gerenciais, desenvolvimento de um novo sistema de custos gerenciais, em conjunto com o Departamento de Informática, dentre outras atividades.

A Coopercentral encontra-se em processo de modificações estruturais.

É uma empresa em expansão, e para tanto, vem buscando melhorar suas técnicas administrativas que permitam conduzir esta expansão.

Em 1992, criou um Departamento de Planejamento, com o objetivo principal de permitir esta reestruturação.

Analisando-se seu organograma (Anexo - III), percebe-se ser uma empresa bastante departamentalizada e centralizada.

Suas unidades industriais são distintas em razão do tipo de atividade desenvolvida (produção de aves ou de suínos) e agrupadas através da diferenciação funcional.

Centraliza suas decisões na assim chamada "administração central", que compreende o Conselho de Administração e Presidência da Organização.

A exemplo da Chapecó Avícola S.A., é uma organização formal, tanto devido ao tamanho quanto, principalmente, à tecnologia de produção, que não permite flexibilidade.

Outra característica da estrutura é a integração. Na Coopercentral esta integração é claramente praticada através de inúmeros cursos de treinamento e implantação simultânea de vários programas, dentre os quais o Processo Aurora de Qualidade, o Controle Estatístico de Processo, Sistemas de Controle de Estoque, e, principalmente, pelo treinamento de 76 pessoas em análise e solução de problemas.

Parece-nos, assim, que todos os esforços da empresa no período foram no sentido de buscar, através desta

reordenação estrutural, a definição de uma identidade organizacional, num grande objetivo integrativo.

É como se a intenção fosse "tomar fôlego" para se preparar para enfrentar um novo mercado, altamente competitivo, e para o qual, no momento, não se sente preparada.

4.3 - Estratégias de atuação

4.3.1 - Chapecó Avícola S.A.

1) P & D

Um fator importante que contribui para maximizar o retorno econômico nos segmentos de atuação das Organizações Chapecó é o melhor rendimento da carcaça de suínos e frangos.

As pesquisas são constantes, visando o aperfeiçoamento genético para obter melhor rendimento da carcaça e eficiência na relação peso X consumo de ração.

No período de 90 a 93, a empresa deu continuidade à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, de forma a oferecer novas opções de produtos.

No segmento aves, foi dado ênfase à melhoria de produção de aves, com o objetivo de melhorar a conversão alimentar e a produtividade.

Isto tem sido buscado através de constantes pesquisas visando o melhoramento genético, para obter melhor

rendimento das carcaças e eficiência na relação peso X consumo de ração.

A seguir está demonstrado o desempenho da produção de frangos:

QUADRO 11 - Desempenho da produção de frangos

VARIÁVEIS	ANO	1991	1992	1993
Idade média de abate (dias)		41,00	41,64	37,91
Ganho de peso diário (gramas)		41,05	43,16	44,00
Conversão alimentar (%)		1,94	1,98	1,87
Peso médio no abate (Kg)		1,68	1,79	1,67

FONTE: Adaptado Perfil Empresarial Organizações Chapecó (1993, p.18)

Os dados apresentados foram alcançados devido, principalmente, à:

- melhoria do nível nutricional das rações utilizadas;
- estabelecimento de programa estratégico para controle de doenças;
- melhoria das técnicas de manejo aplicada aos animais;
- aumento da equipe técnica, à qual foram incorporados elementos qualificados para áreas específicas.
- aumento da equipe técnica, à qual foram incorporados elementos qualificados para áreas específicas.

2) Terceirização da produção

A empresa opera dentro do sistema integrado de produção de aves, onde o criador é proprietário das

instalações físicas dos aviários e responsável pela mão-de-obra.

A empresa proporciona aos integrados o fornecimento de pintos de um dia, rações, medicamentos e assistência técnica, garantindo, assim, o suprimento de matéria-prima necessária da melhor qualidade.

A remuneração do integrado é calculada de acordo com o fator de eficiência de produção - FEP, que leva em consideração o peso médio da ave, índice de conversão alimentar, mortalidade, idade de abate e peso total do lote que vai para o abate.

Este sistema integrado de criação de aves responde por 100% das necessidades da Empresa.

Os insumos básicos para a produção de rações, como milho, farelo de soja, são adquiridos no mercado, de produtores, cooperativas e outras empresas do ramo.

Tanto os ovos destinados à incubação quanto os pintos de um dia são produzidos pela própria empresa.

A ração e as aves que vão para o abate são transportadas por terceiros, enquanto os pintos de um dia são transportados até o integrado pela própria empresa.

3) Estratégia de comercialização

No mercado interno, ampliou-se a rede de distribuição de produtos de forma a possibilitar maior e melhor cobertura em todo o território.

O quadro a seguir mostra a distribuição geográfica das vendas para os Estados brasileiros:

QUADRO 12 - Distribuição geográfica das vendas

	% s/Total de vendas p/ Estado	
	1992	1993
Mercado Interno		
São Paulo	39,1	38,4
Bahia	7,0	5,8
Rio de Janeiro	5,6	7,0
Pernambuco	5,5	4,3
Minas Gerais	17,3	17,8
Santa Catarina	6,7	5,3
Rio Grande do Sul	5,7	5,6
Paraná	4,6	5,1
Outros	8,5	10,7
Total	100,0	100,0

FONTE: Perfil Empresarial Organizações Chapecó (1993, p.29)

Outra estratégia adotada pela empresa foi o maior direcionamento das vendas para o mercado externo, que no período, proporcionava maior rentabilidade. Os principais países consumidores de produtos avícolas da Chapecó são: Arabia Saudita, Yemem, Emirados Árabes, Amgola, Hong Kong, Cingapura, Japão, Suíça, Austria, Italia, Espanha e Argentina.

As vendas de produtos de aves e derivados foram realizadas nos mercados interno e externo e apresentaram o seguinte comportamento:

QUADRO 13 - Vendas de produtos de aves e derivados nos mercados interno e externo

Vendas em Toneladas	1992	%	Jan a Jun 1993	%
Mercado Interno	30.663	41,37	17.535	45,57
Mercado Externo	43.447	58,63	20.948	54,43
Total	74.110	100,00	38.483	100,00

FONTE: Perfil Empresarial Organizações Chapecó (1993, p.30)

No exercício de 1992, forma comercializadas pela Chapecó, no mercado externo, 66,7% das vendas de produtos de aves. As exportações resultaram no ingresso de receita equivalente a US\$ 54,8 milhões no período Jan a Dez/92, representando um aumento de 105,2% sobre o faturamento do mesmo período no ano anterior. Desta forma, a participação da Chapecó na receita cambial brasileira com carne de frango, em 1992, foi 12,7% contra 6,8% no ano de 1991. As exportações de produtos de aves participaram com 30,3% do faturamento bruto consolidado e, no mercado interno, com 15,1%.

No primeiro semestre de 1993, foram comercializados pela Chapecó, no mercado externo, 60,7% das vendas de produtos de aves. As exportações resultaram no ingresso de receita equivalente a US\$ 26,0 milhões no período de Jan a Jun/93, representando um crescimento de 4,0% sobre o faturamento no período equivalente no ano anterior. Desta forma, a participação da Chapecó na receita cambial brasileira com carne de frango, foi de 14,6% contra 11,3% no mesmo período do ano anterior.

Os países integrantes do MERCOSUL, principalmente a Argentina, têm proporcionado a expansão das exportações, especialmente de produtos suínos. A chapecó, visando um incremento das vendas de suínos e aves para o Cone Sul, instalou Buenos Aires a Distribuidora Sudamericana Chapecó S.A.

4) Inovação tecnológica

Procurando reduzir os custos de produção e oferecer produtos de alta qualidade com preços reduzidos ao consumidor, a empresa investiu na aquisição de equipamentos de última geração, completamente automatizados, tanto na área de processo quanto nas fontes de matéria-primas.

4.3.2 - Coopercentral (Aurora)

1) Estratégias de produção - terceirização

A empresa atua em sistema de fomento através da integração com produtores da região, fornecendo matéria-prima e orientações técnicas para a produção de aves e suínos de qualidade.

Os pintinhos de um dia que são fornecidos aos produtores integrados são produzidos em parte em seu incubatório, e em parte adquiridos de terceiros.

Todo o fornecimento de aves para a unidade de abate está alicerçada nos produtores integrados.

Hoje são oito cooperativas filiadas atuando na área de avicultura:

QUADRO 14 - Cooperativas filiadas

COOPERATIVA	INTEGRADOS	AVÁRIOS	AVES
Regional Auriverde Ltda	159	187	1.368.000
Regional Alfa Ltda	68	75	538.000
C.Prod. e Cons. Cocórdia Ltda.	29	29	180.000
Regional Itaipú Ltda	95	100	782.000
Agrop. Sta. Lúcia Ltda	09	10	69.000
Agrop. S.Miguel D'Oeste Ltda.	30	32	213.000
Agrop. de Itapiranga Ltda	65	67	346.000
Regional Arco Íris Ltda	123	132	762.000

Todos os integrados recebem a assistência de técnicos do fomento, no sentido de se obter sempre uma melhor produtividade a nível de granja. Baseia-se na obtenção de índices como: eficiência, fator de produção, ganho de peso diário, conversão alimentar, mortalidade média baixa, etc.

2) As estratégias de comercialização

A área de vendas da Cooperativa Central está estruturada com um departamento de vendas em cada unidade produtora, duas centrais de vendas, compreendidas pelas filiais de São Paulo e Rio de Janeiro, servida por uma frota de entrega composta de 44 veículos equipados com

câmaras frias, além de 19 distribuidores e 53 representantes que cobrem todo o território nacional.

No período de 90 a 92 a empresa optou por direcionar as vendas ao mercado interno ao pequeno e médio varejista, menos sensíveis aos danos provocados pela recessão, segundo a análise da empresa.

Como alternativa, a empresa fortaleceu as exportações no período. Em 1990, o faturamento com as exportações representava US\$ 1.812.215,00, enquanto que em 1992 o resultado foi de US\$ 4.757.536,00.

3) A inovação tecnológica

Com a aquisição de equipamentos ABC Bull, realizada no ano de 1989, procedeu-se em 1990 à conversão dos programas existentes no equipamento Sid e sua adaptação ao sistema Bull, desativando-se o Sid.

A partir daí, a empresa passou a desenvolver e reestruturar completamente todos os programas, visando a informatização global da cooperativa.

4) A expansão estrutural

No período considerado a empresa encontrava-se em franca expansão, tanto em termos físicos quanto em equipamentos.

Investiu na construção de aviários e infra-estrutura, conjuntos de incubação, caldeira, máquinas, caminhões e equipamentos, importando na imobilização de capitais na ordem de aproximadamente US\$ 22.000.000,00.

5) O investimento em treinamento:

Na área de Recursos Humanos é destaque no período o investimento em treinamento de pessoal, sendo que, só no ano de 1992, foram realizados 98 cursos internos e 83 externos, com treinamento para 2.933 pessoas, incluindo pessoas das Cooperativas filiadas. Esse investimento objetivava a melhoria da qualidade, da produtividade, o auto-gerenciamento e a participação no processo decisório.

4.4 - Análise das relações entre as estratégias implementadas e o ambiente e suas implicações sobre a estrutura

Como coloca Ciavenato (1987) a estratégia pode ser traduzida como a postura que a organização deve adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Para Miles & Snow (1978), a definição da estratégia a ser utilizada é decorrente de três tipos de problemas.

O primeiro deles é a definição de domínio produto/mercado da empresa, que deverá ser tratado ao nível institucional da empresa. É o chamado problema empresarial.

O segundo está relacionado aos aspectos estruturais e com os processos organizacionais, ou seja, como racionalizar as decisões estratégicas, através do desenvolvimento de estruturas e processos adequados e ainda, quais direções tomar para inovações futuras. É o problema administrativo, tratado ao nível intermediário da empresa.

O outro problema relaciona-se com a escolha e utilização das tecnologias para produção e distribuição dos produtos/serviços. É o chamado problema de adequação ou de engenharia, e é tratado ao nível operacional da empresa.

Da definição dessas questões surgem quatro tipos de estratégias:

- defensiva: adotada por organizações que pretendem manter sua posição ou defender-se contra ação de concorrentes, busca a estabilidade, o dirigente procura a previsibilidade no domínio, para poder voltar-se internamente para a eficácia de suas ações;

- prospectiva ou ofensiva: caracteriza-se pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e

reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente;

- analítica: o dirigente procura atuar entre os dois extremos citados anteriormente; procura garantir o domínio atual da organização e ao mesmo tempo, tenta explorar novas oportunidades.

- reativa: as respostas ocorrem tardiamente às ocorrências do ambiente, de forma despreparada e improvisada, o dirigente procura improvisar as situações incertas com base nas ações tomadas no passado.

4.4.1 - Chapecó Avícola S.A.

Analisando-se as estratégias adotadas pela Chapecó Avícola S.A., verifica-se que ela procura garantir o padrão de qualidade já conquistado, aliada à busca de melhoria nesta qualidade.

Isto se explica de duas maneiras.

O processo de produção terceirizado garante à Chapecó Avícola S.A. o Controle de Qualidade em todas as fases.

Fornecendo os pintinhos que ela mesma produz, tendo assim garantida sua qualidade genética, fornecendo rações e suprimentos também por ela produzidos, garantindo assistência técnica na produção, orientando os criadores em termos de higiene e vacinas e, por fim, realizando ela própria o processo de industrialização, a empresa pode

garantir a manutenção da qualidade com redução significativa dos custos em relação ao que representaria manter ela mesma toda a estrutura de engorda.

Por outro lado, esta manutenção da qualidade já não é suficiente. Ao investir em Pesquisa e Desenvolvimento, a empresa se coloca na busca da melhoria da qualidade através do melhoramento genético.

O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento denota ainda um outro objetivo da organização que é o desenvolvimento de novos produtos, baseado tanto na redução de custos quanto na conquista de novos domínios.

Outra estratégia implementada pela empresa foi a ampliação de sua rede de distribuição de produtos no mercado interno, buscando a conquista de novos mercados.

A sua preocupação, no entanto, parece ter sido a conquista de um maior domínio de mercado no exterior. No período, verificou-se a destinação de um percentual aproximado de 60% de sua produção para o mercado externo, conforme Quadro 13.

Aliada a estas estratégias houve o investimento em inovações tecnológicas, como a aquisição de máquinas completamente automatizadas, que possibilitaram a redução dos custos e elevaram a qualidade dos produtos, facilitando a investidura no mercado externo.

Destas considerações pode-se deduzir que, no período de 90-93 a Chapecó Avícola S.A. adotou uma estratégia definida por Miles e Snow como Analítica, ao ter como

objetivo a garantia e ao mesmo tempo a busca de novas oportunidades de produto/mercado.

Visando o ingresso no Mercosul, procedeu a uma alteração em sua estrutura, que consistiu basicamente na instalação de uma subsidiária na Argentina. É o que Miles e Snow caracterizam como a necessidade de diferenciar a estrutura e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis.

4.4.2 - Coopercentral (Aurora)

As estratégias implementadas pela empresa levam a crer que esta se encontrava no período pesquisado em momento de "reflexão" administrativa.

A estratégia de produção baseia-se na terceirização da criação da criação das aves e em parte da matéria-prima essencial: os pintinhos de um dia.

Isto nos leva a crer que esta estratégia é consequência mais da tentativa de reduzir os custos de produção do que garantir a qualidade. Ao abrir mão do fornecimento total dos pintinhos, abre mão da certeza da qualidade da matéria-prima principal, mas pode alcançar preços finais mais competitivos e lançar-se em novos mercados.

A estratégia de comercialização adotada baseia-se na concentração das vendas no mercado interno, aos pequenos e médios varejistas, sem a preocupação de conquistar novos

espaços, mas objetivando manter os que já havia conquistado e que julgava relativamente seguros.

Com relação ao mercado externo, por outro lado, buscou expandir-se e aumentar sua rentabilidade, procurando localizar novas oportunidades de mercados.

O investimento em inovações tecnológicas é outro sinal de uma estratégia expansiva, visando a atualização dos processos e programas.

Mas talvez a principal estratégia seja o investimento em expansão física e administrativa. Foram imobilizados US\$ 22.000.000,00 em construções de novos aviários, reformas nas instalações, aquisições de máquinas e equipamentos.

Os investimentos em treinamento visando a melhoria da qualidade, o auto-gerenciamento e a participação no processo decisório faz parte da estratégia expansiva e é resultado da reordenação estrutural em implantação.

Por todos estes aspectos pode-se deduzir que a Coopercentral (Aurora) ao mesmo tempo que preocupava-se em manter os espaços já conquistados no mercado interno, respondeu positivamente adotando uma postura ofensiva frente a possibilidade de expandir-se para o mercado externo através do Mercosul, respondendo às contingências ambientais através da adoção de uma estratégia definida por Miles e Snow como Analítica.

A reordenação estrutural a que se submeteu no período, em busca da melhoria da qualidade resultou em bruscas modificações.

O mercosul se apresenta para a Coopercentral (Aurora) como ameaça e oportunidade, concomitantemente.

Ameaça no sentido de que sua estrutura ainda é relativamente pequena e incipiente em relação a outras empresas que atuam no mercado externo, dificultando a adoção da postura a que se propõe dentro do Mercosul, por ainda ter dificuldades no sentido de induzir mudanças ambientais.

Por outro lado, representa uma grande oportunidade caso a organização se prepare corretamente para tirar dele o melhor proveito. Empresas maiores, que exportam em maior quantidade e tem o maior domínio dos mercados Europeu e Asiático podem optar por não ingressarem com muita intensidade no Mercosul, abrindo espaço para que empresas como a Coopercentral (Aurora) possam expandir seus domínios.

Foi a visão desta grande oportunidade que impeliu Coopercentral (Aurora) a preparar-se estrutural e administrativamente para o ingresso neste mercado.

Desta forma a empresa dentro das suas limitações, busca manter seu atual domínio e ao mesmo tempo procura lançar-se na conquista futura deste novo mercado, promovendo para tanto os arranjos que se fazem necessários frente a opção estratégica adotada.

Em síntese, pode-se dizer que os fundamentos discutidos por Miles e Snow contribuem para se compreender se os dirigentes no decorrer do tempo implementaram mais estratégias defensivas ou prospectivas e analíticas.

O que se pode observar é que as estratégias implementadas pelas duas organizações em estudo, encontram-se relacionadas ao problema do nível institucional, administrativo e de adequação tecnológica. Isto porque quando as organizações em estudo procuraram diversificar seus canais de comercialização, tinham por intensão a busca de novos mercados. Outro exemplo que pode ser citado relativo ao problema de nível de adequação tecnológica, diz respeito a modernização da infra-estrutura tecnológica para manter e/ou incrementar os níveis de eficiência e de eficácia organizacional. Os problemas de ordem administrativa estão relacionados aos aspectos estruturais e com os processos organizacionais, ou seja, através da racionalização das decisões estratégicas, mediante o desenvolvimento de estruturas e processos adequados para fazer frente as inovações futuras. E, esta preocupação foi vista mediante os reordenamentos estruturais feitos pelas duas organizações.

Além do que foi mencionado, vale dizer que pelas estratégias implementadas fica evidente a preocupação dos dirigentes com os aspectos internos e externos, quer através da exploração das oportunidades externas como pela exploração das potencialidades internas.

Assim, pode-se dizer que o ambiente foi favorável para o setor se levarmos em conta a área de pesquisa e de desenvolvimento genético, quanto em equipamentos, formulação de rações, embalagens, cortes, congelamento e

logística, aumentando sua competitividade com menores custos. Todavia, como já ressaltado, o mesmo pode ser fator não determinante das modificações estruturais por que passaram as organizações em estudo.

Observa-se, no entanto, como diz Chandler de que nem sempre a estratégia atua como determinante da estrutura e vice-versa. Outros elementos processuais e/ou da dinâmica da organização podem afetar as modificações da estrutura organizacional.

Isto porque, Chandler (1962), desenvolveu o conceito de estratégia em referência ao exercício de escolha pela coalizão dominante como maior fonte de variação organizacional.

Para o autor, estratégia, "pode ser definida como a determinação das metas básicas de longo prazo..." Por exemplo, decisões de expandir o volume de atividades, organizar uma fábrica ou escritório, envolve a definição de novas metas básicas. A tese geral do autor é que a nova estratégia requer uma nova estrutura ou pelo menos com novo estilo.

Ainda, pode-se dizer que tanto a modernização tecnológica, quanto a mudança do ambiente, conforme observado nas empresas, foram alguns pontos de referência para decisões subsequentes, como visto em termos de padronização de documentos, definição de regras de trabalho como a implantação da qualidade total.

Isto mostra que a visão de Chandler é consistente, quando comenta que outras variáveis que tem sido muitas vezes consideradas como independentes da estrutura organizacional, estão, nesta perspectiva ligadas a múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisões estratégicas. Woodward, por exemplo, comenta que o grau de incerteza sobre o meio-ambiente junto com a racionalidade tecnológica dos produtos influenciaram nas decisões das plantas de operações adotadas nas firmas de manufatura. Os aspectos informais e formais da estrutura organizacional sofreram alterações nas empresas pesquisadas pela autora.

Dessa forma, pelo que foi constatado na prática, através das mudanças estratégicas ocorridas é que a escolha estratégica, como coloca Chandler (1962), deve ser reconhecida na Teoria Organizacional como um processo político essencial em que as restrições e as oportunidades são funções do poder exercido pelos tomadores de decisão a luz de seus valores ideológicos. Isto demonstra que o grau de associação dos diferentes fatores contextuais sobre a estrutura não se conformam com nenhuma função matemática, devido a influência de outras variáveis da dinâmica organizacional. O tamanho, a tecnologia e a infra-estrutura podem ter contribuído para as alterações estruturais, mas ficou evidente que outras variáveis do processo organizacional e gerencial, como por exemplo, a mudança do

estilo de gestão e o clima organizacional tenso, também contribuíram para as alterações estruturais.

Isto reforça o ponto de vista de outros autores que também se preocuparam com o processo de adaptação estratégica. Pettigrew (1987), por exemplo, diz que o conteúdo de qualquer nova estratégia tem como consequência a administração do contexto e do processo. Para se entender a mudança, deve-se analisar a justaposição do analítico e do político, o papel das pessoas excepcionais e as circunstâncias extremas, as forças opositoras e restritivas do ambiente.

Os argumentos do autor são reforçados quando observa-se que as mudanças estratégicas ocorridas, no período analisado, promoveram reflexos no contexto e nos processos. A modernização administrativa e das instalações e da infra-estrutura física e tecnológica, por exemplo, fez com que as organizações implementassem outras mudanças, como por exemplo, novas estruturas organizacionais, novos processos de comunicação e de produção e nova forma de gerenciar a organização para que a mesma pudesse crescer e tornar-se cada vez mais competitiva.

Na mesma linha de raciocínio, Romanelli e Thusmann (apud Pettigrew, 1987) e Thusmann e Romanelli (apud Pettigrew, 1987) dizem que as organizações passam por períodos convergentes, acentuados por reorientações estratégicas quando uma estratégia é elaborada.

Assim, tem-se que entender os caracteres contextuais e processuais sob uma perspectiva histórica e não de modo ahistórico, aprocessual e acontextual. O processo de mudança para Pettigrew (1987), refere-se as ações e reações e as interações das várias partes interessadas que procuram mover a organização de um estado presente para um estado futuro.

As ações, reações e interações foram percebidas quando se verificou que muita coisa teve que ser revisada na dinâmica da organização (a teceirização, por exemplo) como forma de se assegurar o sucesso da mudança. Isto reforça também os fundamentos de Lucker (apud Pettigrew, 1987) e Pfeffer (apud Pettigrew, 1987) relativos ao poder e ao controle, no momento em que encontram sustentação nos comentários acerca das resistências à implementação das mudanças.

Kuker (apud Pettigrew, 1987) afirma ainda que as estruturas e culturas podem proteger grupos dominantes pela redução do acaso da mudança, já que as características do contexto interno e externo podem ser mobilizadas por grupos dominantes ou aspirantes para legitimar a ordem existente ou ajudar a criar uma nova ordem.

Outra abordagem que podem ser utilizada para a compreensão das mudanças ocorridas é de Child (1972).

Child (1972), diz que os modelos teóricos que tentaram verificar as associações entre variáveis contextuais e organizacionais, procuram mostrar que a estrutura

organizacional é um produto, principalmente, das restrições econômicas. Para o autor, estes modelos ignoram a essencialidade do processo político, por meio do qual os detentores do poder decidem dentro das organizações os cursos das ações estratégicas.

Por esta razão, é que as pesquisas desenvolvidas que procuraram verificar a presença de associações estatísticas entre as características organizacionais geralmente deixaram subjacentes os processos que poderiam ser inferidos/deduzidos.

Assim, para Child há três argumentos relevantes para explicar a variação da estrutura organizacional. O primeiro argumento refere-se ao meio-ambiente, onde diferentes condições do meio e diferentes tipos de relações com partes de fora da organização, requerem tipos de acomodações estruturais diferentes para que seja alcançado alto nível de desempenho.

O autor chega a conclusão de que o poder predictivo do argumento de meio é mais qualificado pelo fato das decisões acerca da estrutura organizacional dependerem de processos prioritários de percepção e de avaliação e que a avaliação pode ter outras referências importantes além daquelas puramente econômicas.

O segundo argumento, refere-se a tecnologia. Tanto Woodward como Perrow (apud Child, 1972), consideram a natureza das variáveis tecnológicas como determinantes da estrutura organizacional. Woodward tem concentrado sua

atenção aos problemas de controle de produção e racionalidade administrativa. Perrow, por sua vez, argumenta que o grau de estabilidade na natureza dos materiais usados e a extensão com que as técnicas de codificação rotineiras podem ser aplicadas, influenciam a maneira com que as funções de trabalho podem ser definidas.

O terceiro argumento diz respeito ao tamanho. Blau (1970) afirma que o aumento do tamanho gera diferenciação estrutural dentro das organizações.

A partir destes argumentos de que a estrutura organizacional pode ser decorrente do meio, da tecnologia e do tamanho, pode-se dizer que há uma certa similaridade, quando observa-se o que foi discutido a respeito das mudanças estruturais ocorridas nas organizações em estudo.

Por esta razão, a relação do tamanho e da estrutura organizacional não pode, não mais que a tecnologia, ser considerada como determinística. A necessidade de lutar administrativamente com um grande número de membros organizacionais e suas atividades podem impor restrições a certas escolhas estruturais, especialmente em respeito das funções (Child, 1972).

Outro aspecto que tem que ser considerado diz respeito a distinção de várias condutas de fronteiras ambientais externas a organização, fazendo com que os tomadores de decisão tomem passos positivos para definir e manipular suas próprias dificuldades do ambiente (Child, 1972).

Além disso, fica evidente que as fronteiras entre uma organização e seu meio-ambiente são similarmente definidas em alto grau pelos tipos de relacionamentos que os tomadores de decisão escolhem para entrar com seus equivalentes em outras organizações, ou pelas restrições que os correlatos mais dominantes impõem sobre esses. Por isso, as condições do meio não podem ser consideradas como uma fonte direta da variação da estrutura organizacional, como os teóricos dos sistemas abertos muitas vezes dão a entender.

Além desse fato, para o autor, se analisarmos as mudanças estruturais sem levar em conta a essencialidade do processo político, por meio do qual os detentores do poder decidem dentro das organizações, os cursos de ações estratégicas, fica difícil de se entender o processo, já que se partiu de dados estatísticos como frisado no exemplo. Isto porque deve-se dar atenção para o agente de escolha, quem é que tem o poder de dirigir a organização.

Então, para se entender as mudanças estruturais que se observou ao longo dos anos, tem-se que levar em conta não só aspectos quantitativos mas sim os decorrentes da dinâmica da organização, como por exemplo, o clima e cultura da organização, a postura dos dirigentes, o processo de comunicação, o nível de conhecimento dos colaboradores, as tensões internas ocorridas e as negociações realizadas junto aos segmentos internos e externos.

5 - CONCLUSÕES

No início deste trabalho dizíamos que a sobrevivência da organização depende da adoção de uma estratégia que a permita adaptar-se às constantes exigências do ambiente.

Esta necessidade de adaptação se dará sempre levando em conta fatores da estrutura da organização, como sua capacidade produtiva, seu comprometimento administrativo, sua capacidade tecnológica, etc.

Neste momento da pesquisa podemos avaliar esta capacidade de adaptação, e, portanto de sobrevivência das empresas pesquisadas, frente ao surgimento de um Mercado Comum do Cone Sul, que se abre cheio de oportunidades e ameaças.

Podemos avaliar também o modo como as empresas buscaram esta adaptação, isto é, as estratégias adotadas com vistas a proteger-se ou tirar proveito do Mercosul.

Vimos que a Chapecó Avícola S.A. é uma organização já consolidada, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. As exportações representam aproximadamente 60% da destinação de seus produtos e possui, portanto, experiência administrativa e condições estruturais adaptadas a esse tipo de domínio. Sua condição econômica e seu domínio no país são bastante expressivos.

Estas condições fazem da Chapecó Avícola S.A. uma organização com certa vantagem competitiva em relação às exigências apresentadas pelo Mercosul.

Esta situação relativamente confortável lhe permitiu visualizar o novo mercado como uma nova oportunidade.

Porém, o ingresso no Mercado Comum não representa para a empresa uma necessidade muito grande de adaptação. Sua estrutura atual já lhe permite uma certa tranquilidade para lançar-se neste mercado, sem que sejam efetuadas grandes modificações estruturais.

A resposta imediata da Chapecó às exigências do Mercosul foi a implantação de uma filial comercial no país onde deseja conquistar espaço, na Argentina.

Outras modificações, como alteração e desenvolvimento de novos produtos, uniformização de embalagens e outras exigências que por ventura viessem a surgir em decorrência da unificação não foram, ao menos no período pesquisado, relevantes a ponto de exigir maiores esforços da organização.

Diante de todas estas considerações favoráveis, a Chapecó Avícola S.A. lançou mão de estratégias que visavam tanto manter o atual domínio de mercado já conquistado, através de investimentos na manutenção da qualidade já obtida, bem como em pesquisas para a melhoria dessa qualidade, e procurando incrementar ainda mais as exportações - o principal alvo de suas ações - como

buscando novas oportunidades de atuações ao estabelecer uma subsidiária em Buenos Aires (Argentina).

Seu problema institucional consistia em manter o atual domínio, sem, no entanto, deixar de buscar novos mercados.

Suas ações resultaram, assim, na implementação de um tipo de estratégia que é definido como analítica, característica de uma organização que, como a Chapecó Avícola S.A., procura expandir-se sem que esta expansão venha a comprometer aquilo que já conquistou.

Diante da situação favorável da empresa frente à implantação do Mercosul, como já dissemos sua capacidade tecnológica, sua experiência em exportações e sua vantagem competitiva, aliada à sua opção por utilizar uma estratégia analítica, onde expandir é preciso, mas manter o atual domínio também, não foi exigido da Chapecó uma reordenação estrutural marcante.

Assim, podemos concluir com relação à Chapecó Avícola S.A., que pudemos satisfazer a questão a que nos propusemos estudar ao identificar a estratégia analítica como aquela implementada pela empresa para aproveitar a oportunidade de expansão que o ambiente direto, através da implantação do Mercosul, representava, sem abrir mão, ao mesmo tempo, do mercado já conquistado, e ao verificar também que, em razão da estratégia adotada e das condições da empresa, não foi necessária grande reordenação em termos de estrutura organizacional.

Com relação à outra empresa pesquisada a Coopercentral (Aurora) vimos tratar-se de organização de menor porte, com um domínio menor de mercado, que começa a investir um pouco mais no mercado externo.

Encontra-se em um momento de revisão de seus objetivos, e parece tender a defini-lo como a comercialização de seus produtos no exterior.

Esta disposição a coloca em situação de total alteração estrutural.

Seus objetivos se redefinem e seus investimentos passam a se concentrar em ações que possam vir a suportar estes novos objetivos.

Sua preocupação principal passa a ser então a redefinição de sua estrutura, nas condições administrativas de seu "staff", na qualificação de seus membros, na adequação de sua infra-estrutura, na adoção de novas e mais modernas tecnologias. Sem que no entanto prejudique seu atual domínio já conquistados.

A preocupação com a qualidade passa a fazer parte de um planejamento maior da empresa, para enfrentar um novo e maior desafio.

O Mercosul surge para a Coopercentral, então, como uma grande oportunidade de expansão, onde ela poderá a partir de sua reordenação estrutural passar a ser neste mercado uma empresa verdadeiramente competitiva sob todos os aspectos.

A Coopercentral soube avaliar sua situação no mercado onde atua, vislumbrar novas oportunidades no novo mercado que se abre e realizar as adaptações imprescindíveis à sua sobrevivência.

Desta análise resultou a adoção de uma estratégia analítica, onde busca de novos domínios, ao mesmo preocupando-se com os atuais, estando sujeita a um domínio híbrido, com crescimento através da penetração no mercado e sofrendo modificações que visem o desenvolvimento de produtos competitivos.

Nosso objetivo de pesquisa foi alcançado ao nos ser permitido identificar, junto à Coopercentral (Aurora) a adoção de uma estratégia analítica como aquela implementada pela empresa para transformar o Mercosul em oportunidade de conquista de um novo domínio, que prescindiu de grandes modificações a nível estrutural, ao mesmo tempo que favorece sua atuação nos domínios internos já conquistados.

Ao final desta pesquisa, fica muito claro para nós de que forma o ambiente e suas exigências sobre a organização definem estratégias de atuação e que, proporcionalmente à sua necessidade de adaptação a este ambiente ocorrem maiores ou menores reordenações na estrutura das organizações.

Concluimos, por fim, que ambas as empresas adotaram estratégias que chamaríamos de "sintônicas", ou seja, que apontam para uma harmonia entre o que a organização deseja e o modo como pode alcançar seus objetivos, cada uma a seu

modo e de acordo com suas condições, mas dando sinais de que o setor agroindustrial de frango de Santa Catarina está, aparentemente, reagindo positivamente ao Mercosul.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1972.
- BERGAMINI DE ABREU, A. Análise da estrutura formal das organizações: considerações práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 127-66, out./dez. 1983.
- BERTERO, Carlos O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 125-40, nov./dez. 1977.
- BLAU, P.M. The formal theory of differentiation in organization. **American sociological review**, v.35, p.201-218, april, 1970.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara - Dois, 1981 a.
- _____. Os conceitos de política e estratégia: **RAE**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 7-15, Jan./mar. 1981 b.
- BRESSER PEREIRA, L.C. & PRESTES MOTTA, F.C. **Introdução à Organização Burocrática**. 7.ed. São Paulo: brasiliense, 1991.
- CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. London, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- _____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979. 2 v.

- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategy choice, **Sociology**, v.6 p. 1-27, 1972.
- COELHO, E.C. Tamanho, tecnologia e intensidade administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.18, n.1, p. 31-39, Jan./mar. 1978.
- COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE. **Relatório Anual**. Chapecó, 1992. (mimeo).
- FERRARI, A.T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGrall-Hill, 1982.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HANNAN, M.T. , FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal sociology**, v. 82, n.5, p. 029-964, 1977.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- KIMBERLY, R.J., MILES, R.H. **The organizational life cycle**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- LUPORINI, C.E.M. & PINTO, N.M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MENEGATTI, C. **Metodologia e concepção de planejamento: um estudo nas fundações universitárias do Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1988.
- ORGANIZAÇÕES CHAPECÓ. **Perfil empresarial.** Chapecó, 1993. (Mimeo).
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of management studies**, v.24, n.6, p. 649-70, 1987.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenho superior.** Rio de Janeiro: Campos, 1991.
- PUGH, D.S. & HICKSON, D.J. **Writers of organizations.** California: Sage, 1978.
- SALAMA, A. **O uso da biografia da organização como método de pesquisa para investigação do desenvolvimento organizacional.** 1992 (mimeo).
- SCOTT, W. Richard. The organization or environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W. & SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage Publications, 1983.
- STONER, J.A.F. **Administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS, Eduardo & HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação e estrutura matricial. 2.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

ANEXOS

ANEXO - I

O Tratado de Assunção

O Tratado de Assunção, assinado em dezembro de 1991, pelos Presidentes dos quatro países que se propõe a formar o Mercado Comum do cone Sul (MERCOSUL).

A República Argentina, a República Federativa do Brasil, a República do Paraguai e a república Oriental do Uruguai, adiante denominadas "Estados Partes";

Consideram que a ampliação das atuais dimensões de seus mercados nacionais, através da integração, constitui condição fundamental para acelerar seus processos de desenvolvimento econômico com justiça social;

Entendendo que esse objetivo deve ser alcançado por intermédio do mais eficaz aproveitamento dos recursos disponíveis, a preservação do meio ambiente, a melhora das interconexões físicas, a coordenação das políticas macroeconômicas e a complementação dos diferentes setores da economia com base nos princípios de gradualidade, flexibilidade e equilíbrio;

Tendo em conta a evolução dos acontecimento internacionais, em especial a consolidação dos grandes espaços econômicos e a importância para seus países;

Expressando que este processo de integração constitui uma resposta adequada a tais acontecimentos;

Conscientes de que o presente tratado deve ser considerado como um novo avanço no esforço tendente ao desenvolvimento em forma progressiva da integração da América Latina, conforme o objetivo do Tratado de Montevideu de 1980;

Convencidos da necessidade de promover o desenvolvimento científico e tecnológico dos Estados Partes e de modernizar suas economias para ampliar a oferta e a qualidade dos bens e serviços disponíveis a fim de melhorar as condições de vida de seus habitantes;

Reafirmando sua vontade política de deixar estabelecida as bases para a união cada vez mais estreita entre seus povos, com a finalidade de alcançar os objetivos acima mencionados,

Acordam:

CAPÍTULO I

Propósitos, Princípios e Instrumentos

Artigo 1º - Os Estados decidem constituir um mercado comum, que deverá estar confirmado a 31 de dezembro de 1994 e que se chamará "Mercado Comum do Sul" (MERCOSUL).

Este mercado comum implicará:

- A livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os países, através, entre outros, da eliminação dos direitos aduaneiros e restrições não tarifárias à circulação de mercadorias e de qualquer outra medida equivalente;
- O estabelecimento de uma tarifa externa comum e a adoção de uma política comercial comum com relação a terceiros Estados ou agrupamentos de Estados e a coordenação de posições em foros econômicos-comerciais regionais e internacionais.
- A coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais entre os Estados Partes - de comércio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetária, cambial e capitais, de serviços, alfandegárias, de transporte e comunicações e outras que se acordem - , a fim de assegurar condições adequadas de competição entre os Estados Partes, o compromisso dos Estados Partes de harmonizar suas legislações nas áreas pertinentes, com vistas ao fortalecimento do processo de integração.

Artigo 2º - Mercado Comum estará fundamentado na reciprocidade de direitos e obrigações entre os Estados Partes.

Artigo 3° - Durante o período de transição, que se estenderá desde a entrada em vigor do presente tratado até 31 de dezembro de 1994, e a fim de facilitar a constatação do Mercado Comum, os Estados Partes adotam um regime geral de origem, um sistema de soluções de controvérsias e cláusulas de salvaguarda.

Artigo 4° - Nas relações com terceiros países, os Estados Partes assegurarão condições equitativas de comércio. Com esse objetivo, aplicarão suas legislações nacionais para inibir importações cujos preços estejam influenciados por subsídios, "dumping" ou qualquer outra prática desleal. Paralelamente, os Estados Partes coordenarão suas respectivas políticas nacionais, com o objetivo de elaborar normas comuns sobre concorrências comerciais.

Artigo 5° - durante o período de transição, os principais instrumentos para a constituição do Mercado Comum serão:

- a) um programa de liberação comercial, que consistirá em reduções tarifárias progressivas, lineares e automáticas, acompanhadas de eliminação de restrições não tarifárias ou medidas de efeito equivalente, bem como de outras restrições ao comércio dos Estados Partes para chegar a 31 de dezembro de 1994 com

alíquotâ zero, sem restrições não tarifárias sobre a totalidade do universo tarifário;

b) a coordenação de políticas macroeconômicas, que se realizarão gradualmente e de forma convergente com os programas de desgravação tarifária e de eliminação de restrições não tarifárias;

c) uma tarifa externa comum, que incentive a competitividade externa dos Estados Partes;

d) a adoção de acordos setoriais com o objetivo de otimizar a utilização e a mobilidade dos fatores de produção e de alcançar escalas operativas eficientes.

Artigo 6° - Os Estados Partes reconhecem diferenças específicas de ritmo para a República do Paraguai e para a República Oriental do Uruguai, constantes do programa de Liberação comercial.

Artigo 7° - Em matéria de impostos, taxas e outros gravames internos, os produtos originários do território de um Estado Parte gozarão nos outros estados Partes do mesmo tratamento que se aplicar ao produto nacional.

Artigo 8° - Os Estados Partes, comprometem-se a preservar os compromissos assumidos até a data da celebração do presente tratado, inclusive os acordos firmados no âmbito da Associação Latino-Americana de Integração, e a coordenar sua

posição em negociações comerciais externas que empreendam durante o período de transição. Para isso:

- a) evitarão afetar os interesses dos Estados Partes nas negociações comerciais externas que realizem entre si até 31 de dezembro de 1994;
- b) evitarão afetar os interesses dos demais Estados Partes ou os objetivos do Mercado Comum nos acordos que celebrarem com outros países membros da Associação Latino-Americana de Integração durante o período de transição;
- c) realizarão consultas entre si sempre que negociem esquemas amplos de desgravação tarifária, tendentes à formação de zonas de livre comércio com os demais países membros da Associação Latino-Americana de Integração.

CAPÍTULO II

Estrutura Orgânica

Artigo 9º - A administração e execução do presente Tratado e dos Acordos específicos e declarações que se adoram no quadro jurídico que o mesmo estabelece durante o período de transição estarão a cargo dos seguintes órgãos:

jurídico que o mesmo estabelece durante o período de transição estarão a cargo dos seguintes órgãos:

a) Conselho do Mercado Comum;

b) Grupo do Mercado Comum.

Artigo 10 - O conselho é um órgão superior do Mercado Comum, correspondendo-lhe a condução política do mesmo e a tomada de decisões para assegurar o cumprimento dos objetivos e prazos estabelecidos para a constituição definitiva do Mercado Comum.

Artigo 11 - O Conselho estará integrado pelos Ministros de Relações Exteriores e os Ministros de Economia dos estados Partes.

Reunir-se-á quantas vezes estime oportuno, e, pelo menos uma vez por ano, o fará com a participação dos Presidentes dos Estados Partes.

Artigo 12 - A presidência do Conselho se exercerá por rotação dos Estados Partes em ordem alfabética, por períodos de seis meses.

As reuniões do Conselho serão coordenadas pelos Ministros de Relação Exteriores, poderão ser convidados a

delas participar outros Ministros ou autoridades de nível ministerial.

Artigo 13 - O Grupo Mercado Comum é o órgão executivo do Mercado Comum e será coordenado pelos Ministérios de Relações Exteriores.

O Grupo Mercado Comum terá faculdade de iniciativa. Suas funções serão as seguintes:

- velar pelo cumprimento do Tratado;
- tomar as providências necessárias ao cumprimento das decisões adotadas pelo Conselho;
- propor medidas concretas tendentes à aplicação do Programa de Liberação Comercial, à coordenação de políticas macroeconômicas e a negociação de acordos frente a terceiros;
- fixar programas de trabalho que assegurem avanços para o estabelecimento do Mercado Comum.

O Grupo Mercado Comum poderá constituir os Subgrupos de Trabalho que forem necessários para o cumprimento de seus objetivos.

O Grupo Mercado Comum estabelecerá seu regimento interno no prazo de 60 dias a partir de sua instalação.

Artigo 14 - O Grupo Mercado Comum estará integrado por quatro membros titulares e quatro membros alternos por país, que representem os seguintes órgãos públicos:

- Ministério das Relações Exteriores;
- Ministério da Economia ou seus equivalentes (área de indústria, comércio exterior e/ou coordenação econômica);
- Banco Central.

Ao elaborar e propor medidas concretas no desenvolvimento de seus trabalhos, até o dia 31 de dezembro de 1994, o Grupo Mercado Comum poderá convocar, quando julgar conveniente, representantes de outros órgãos da Administração Pública e do setor privado.

Artigo 15 - O Grupo Mercado Comum contará com uma Secretaria Administrativa, cujas principais funções consistirão na guarda de documentos e comunicações de atividades do mesmo. Terá sua sede na cidade de Montevideu.

Artigo 16 - Durante o período de transição, as decisões do Conselho do Mercado Comum e do Grupo Mercado Comum serão tomadas por consenso e com a presença de todos os Estados Partes.

Artigo 17 - Os idiomas oficiais do Mercado Comum serão o português e o espanhol, e a versão oficial dos documentos de trabalho será a do idioma do país sede de cada reunião.

Artigo 18 - Antes de estabelecimento do Mercado Comum, a 31 de dezembro de 1994, os Estados Partes convocarão um reunião extraordinária com o objetivo de determinar a estrutura institucional definitiva dos órgãos de administração do Mercado Comum, assim como as atribuições específicas de cada um deles e seu sistema de tomada de decisões.

CAPÍTULO III

Vigência

Artigo 19 - O presente Tratado terá a duração indefinida e entrará em vigor 30 dias após a data do depósito do terceiro instrumento de ratificação. Os instrumentos de ratificação serão depositados ante o Governo da República do Paraguai, que comunicará a data do depósito aos Governos dos demais Estados Partes.

O Governo da república do Paraguai notificará ao Governo de cada um dos demais Estados Partes a data de entrada em vigor do presente Tratato.

CAPÍTULO IV

Adesão

Artigo 20 - O presente Tratado estará aberto à adesão, mediante negociação, dos demais países membros da Associação Latino Americana de Integração cujas solicitações poderão ser examinadas pelos Estados Partes depois de cinco anos de vigência deste Tratado.

Não obstante, poderão ser consideradas antes do referido prazo as solicitações apresentadas por países membros da Associação Latino-Americana de Integração que não façam parte de esquemas de integração subregional ou de uma associação extra-regional.

A aprovação das solicitações será objeto de decisão unânime dos Estados Partes.

CAPÍTULO V

Renúncia

Artigo 21 - O Estado Parte que desejar desvincular-se do presente Tratado deverá comunicar essa intenção aos demais Estados Partes de maneira expressa e formal, efetuando no prazo de 60 (sessenta) dias a entrega do documento de renúncia ao Ministério das Relações Exteriores da República do Paraguai, que o distribuirá aos demais Estados Partes.

Artigo 22 - Formalizada a renúncia, cessarão para o Estado renunciante os direitos e obrigações que correspondam a sua condição de Estado Parte, mantendo-se os referentes ao programa de liberação do presente Tratado e outros aspectos que os Estados Partes, junto como o Estado renunciante, acordarem no prazo de 60 (sessenta) dias após a formalização da renúncia. Esses direitos e obrigações do Estado denunciante continuarão em vigor por um período de 02 (dois) anos a partir da data da mencionada formalização.

CAPÍTULO VI

Disposições Gerais

Artigo 23 - O presente tratado se chamará "Tratado de Assunção".

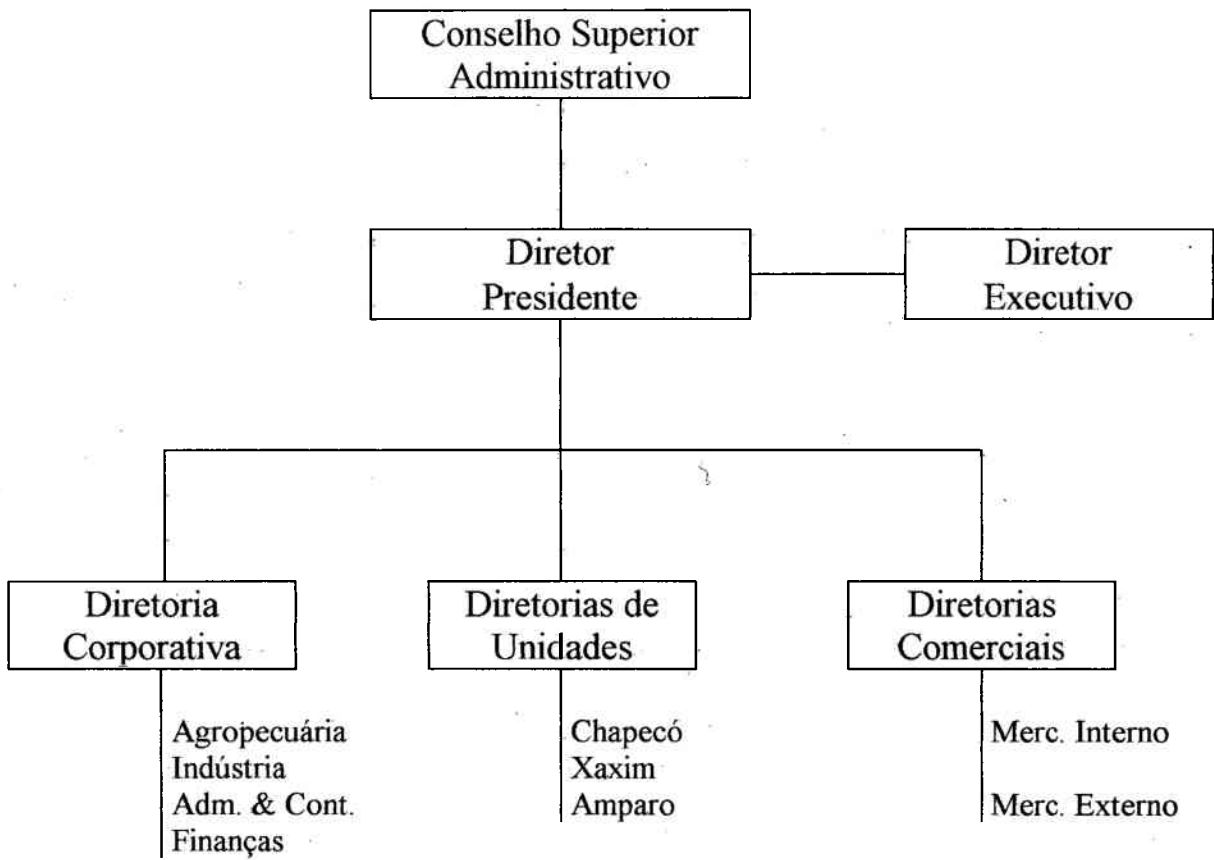
Artigo 24 - Com o objetivo de facilitar a implementação do Mercado Comum, estabelecer-se-á uma Comissão Parlamentar Conjunta, do Mercosul. Os Poderes Executivos dos Estados

Conjunta, do Mercosul. Os Poderes Executivos dos Estados Partes manterão seus respectivos Poderes Legislativos informados sobre a evolução do Mercado Comum objeto do presente Tratado.

Feito na cidade de Assunção, aos 26 dias do mês de março de mil novecentos e noventa e um, em um original nos idiomas português e espanhol, sendo ambos os textos igualmente autênticos. O Governo da República do Paraguai será o depositário do presente Tratado e enviará cópia devidamente autenticada do mesmo aos Governos dos demais Estados Partes signatários e aderentes.

ANEXO - II

Organograma Chapecó Avícola S.A.



ANEXO - III

Organograma - Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda.

