

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONTEXTO DE REFERÊNCIA, ESQUEMA INTERPRETATIVO E
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo nas empresas produtoras de
derivados da mandioca da região de Paranavaí.**


ONIVALDO IZIDORO PEREIRA

CURITIBA

2003

**“CONTEXTO DE REFERÊNCIA, ESQUEMA INTERPRETATIVO
E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE DERIVADOS DA MANDIOCA DA
REGIÃO DE PARANAVAÍ”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**



**PROF. DR. JOSÉ FRANCISCO SALM
EXAMINADOR**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
EXAMINADOR**

ONIVALDO IZIDORO PEREIRA

**CONTEXTO DE REFERÊNCIA, ESQUEMA INTERPRETATIVO E
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo nas empresas produtoras de
derivados da mandioca da região de Paranaíba.**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clovis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2003

“A organização deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes, absorvendo matérias primas, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são, então, exportados a esses diversos ambientes”.

-Schein

À Minha esposa Santa Heronilda
e aos meus filhos: Wesley,
Oeber e Priscilla,
dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder a vida e permitir a construção deste trabalho

À minha esposa e meus filhos, que me apoiaram nos momentos de cansaço.

Ao prof. Dr. Clovis L. Machado-da-Silva, por ter me aceitado como seu orientando, pela paciência e apoio, pela lição de sabedoria e esmero; pelo peculiar carinho de me atender muitas vezes no seu lar, possibilitando assim, a conclusão dessa trajetória.

Ao prof. Dr. Sérgio Bulgacov pelas palavras de apoio e incentivo.

Aos professores Pedro Steiner, Valmir Torres, Aldin Freitas e José Carlos Dalmas, por sua ajuda e idéias na análise estatística dos dados, as quais foram de grande contribuição para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas Jorge Leandro, Sueli, Marluz e Camilla que foram companheiros nas horas de dificuldades.

À Adélia Junglos Alves e Leila Meri Larson pela paciência e carinho nos atendimentos e encaminhamentos.

Aos Srs. Maurício Yamakawa, presidente da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca-ABAM e Asdrúbal de Carvalho Jacobina, Gerente de Custos de Produção Agrícola, da Diretoria de Logística e Gestão Empresarial da CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, que subvencionaram elementos de grande importância para realização deste trabalho.

Aos professores Carlos Silva, Regina Torrezan, José R. Michels e Virgílio Josué Balestro pela colaboração na correção ortográfica a qual foi de extrema importância.

A todos os dirigentes das indústrias que atenciosamente responderam aos questionários enviados e demonstraram interesse pela pesquisa, contribuindo para a construção de um trabalho acadêmico.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para execução desta investigação.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da concepção das mudanças ambientais que têm ocorrido atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Tais mudanças influenciam diretamente as organizações de todos os segmentos e portes. A complexidade do ambiente em que se inserem as organizações pode ser notada pela globalização de mercados, tecnologia, velocidade da informação, alto índice de concorrência e busca da satisfação de clientes, expondo-as a um turbulento contexto ambiental. Essa complexidade, embora relativa, está presente tanto em mercados com características regionais quanto em mercados globalizados e em qualquer segmento. A abertura comercial brasileira, a implantação de uma nova moeda a partir de 1994 e a desvalorização cambial de 1999, assim como a competitividade acirrada dos mercados, permitem demonstrar a complexidade do ambiente em que as organizações estão atuando. Desse modo, torna-se importante entender como os dirigentes das empresas produtoras de amido e farinha tentam dar-lhes orientação específica, tendo em vista que elas compõem a dinâmica das economias, pois contribuem para impulsionar um segmento de mercado no ramo de alimentos, além de gerarem oportunidades e proporcionarem empregos. Assim, reputa-se importante o papel dessas organizações para a economia nacional e, portanto este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre as escolhas e as ações estratégicas que considerem a influência fundamental das idéias de seus dirigentes no destino delas. Tenciona-se demonstrar que a posição competitiva dessas empresas depende da interpretação que seu dirigente tem do ambiente no qual ela está inserida. Assim, são consideradas as pressões ambientais competitivas exercidas no contexto técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade e pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade a padrões que são estabelecidos pela sociedade. Além disso, são analisados os esquemas interpretativos dos dirigentes, visando ajudar a explicar por que as organizações, diante de pressões ambientais semelhantes, atuam de formas diferentes. Dessa forma, foram selecionadas empresas produtoras de derivados de mandioca - amido e farinha - da região de Paranaíba-PR de maneira que o comportamento destas plantas industriais no período de 1998 a 2001 pudesse ser verificado, em termos de posicionamento estratégico. O estudo é de natureza descritivo-quantitativa, uma vez que se utiliza da quantificação na coleta e no tratamento de dados. Finalmente, as organizações destes segmentos foram agrupadas de acordo com as semelhanças encontradas no que se refere ao posicionamento estratégico e ao contexto ambiental de referência - aquele pelo qual as empresas guiam suas ações e por meio do qual orientam suas estratégias competitivas. A análise de agrupamento realizada permite reduzir a variação das características dentro do grupo, de modo que foi possível reunir as organizações com posicionamento estratégico e esquemas interpretativos semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados.

ABSTRACT

The present work was written based on recent socio-economics environmental changes and how it has influenced the development and the growth of business organizations. These changes have directly influenced business organizations of all sizes and its segments. The socio-economics environmental complexity that the business organizations face and be affected such as: globalization, technology, information speed, the high level of global competition and the continuous search to satisfy the customers, have placed the business organizations in a turbulent environmental context. This complexity, however relative, is presented as well in the regional markets as well as in the global markets and all its segments. The fact that the Brazilian Market economy has become more open, the implementation of a new currency after 1994 and the 1999 Real exchange currency devaluation, also the increase of market competitiveness, allows it to show the environmental complexity the organizations are operating. This way, makes it important to understand how the management of companies that produce tapioca's amide and flours trying to provide specific orientations, that is in view that these companies are part of the economies dynamic, as they contribute to impulse one market segment in the food field, and also generating opportunities and providing jobs. So, it is considered important the role of these business organizations for the national economy and in conclusion this work has the objective to search for explanations about the choices and strategic actions that were taking into consideration to support and influence the management ideas in the companies' destiny. Has also the intention to demonstrate that a company market competitive position depends upon the management interpretation of the environment in which the companies are operating. Thus, it is considered the environmental competitive pressure exercised in the technical context, in other words, pressure to improve efficiency and productivity, and in the institutional side, the requirements to conform to new standards established by the society. Furthermore, are analyzed the management interpretations schemes, with the objective to help explain why the business organizations, in face of same environmental pressures, reacted in different ways. For that reason, companies were selected that produce yucca and derivates, such as tapioca – amide and flours, in the Paranavai-PR region, so that business practices of these industrial plants throughout the period of 1998 and 2001 could be verified, in relation to the management strategic position. The study is in a quantitative-descriptive nature, as it uses the quantification in the collection and data treatment. Finally, this segment of business organizations were grouped in agreement with similarities found in relation to the strategic position taken in the environmental context of reference – those related to what companies taking into consideration to direct their actions and what they direct their competitive strategies. The grouping analyze done allows a reduction of the characteristic variation inside the group, so that was possible to put together the organizations with strategic position and similar interpretative schemes and verify the main differences among the identified groups.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
SUMÁRIO.....	v
ANEXOS.....	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	05
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	06
1.2.1 Objetivo Geral	06
1.2.2 Objetivos Específicos	06
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	07
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 MUDANÇA AMBIENTAL.....	11
2.1.1 Distúrbios Ambientais e Mudança Organizacional	25
2.1.2 Competitividade Organizacional	28
2.2 ESQUEMA INTERPRETATIVO	33
2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	37
2.4 ESQUEMA INTERPRETATIVO, CONTEXTO AMBIENTAL E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	50
3 METODOLOGIA	56
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	56
3.1.1 Pergunta de pesquisa	56

3.1.2	Apresentação das variáveis	57
3.1.3	Definição constitutiva e operacional das variáveis	58
3.1.4	Definição de outros termos relevantes	60
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	61
3.2.1	População e amostragem	61
3.2.2	Delineamento da Pesquisa.....	62
3.2.3	Dados: fonte, coleta e tratamento.....	64
3.2.4	Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados.....	68
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – PARTE 02.....	70
4.1	Contextualização do ambiente mandioqueiro e suas correlações.....	71
4.1.1	O Mercado Internacional.....	82
4.1.2	Parâmetros e hábitos de consumo de massas.....	83
4.1.3	A mistura da fécula à farinha de trigo.....	87
4.1.4	A Fécula no mercado de amido.....	89
4.2	Ambiente Organizacional – Comportamento de Indústria Nacional.....	95
4.2.1	Ambiente Organizacional – Comportamento de Indústria Paranaense	101
4.2.2	Caracterização do Setor Mandioqueiro e o Ambiente Técnico.....	102
4.2.2.1	A Indústria de Fécula e Farinha de Mandioca no Paraná.....	109
4.3	Valores Ambientais do Setor Mandioqueiro (fécula e farinha).....	119
4.4	Ambiente Institucional das Indústrias de derivados da mandioca.....	120
4.4.1	Valores Ambientais das Indústrias de derivados da mandioca.....	136
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – PARTE 2.....	138
5.1	Preparação dos dados para análise.....	138
5.1.1	Características dos Respondentes.....	138
5.1.2	Características Organizacionais.....	139
5.1.3	Contexto de Referência e Ambiente Organizacional.....	141
5.1.4	Posicionamento Estratégico.....	145
5.2	Agrupamentos: Contexto Ambiental de Referência.....	154
5.2.1	Comentários Finais.....	157

5.3	Definição de <i>Clusters</i> : Posicionamento Estratégico.....	159
5.3.1	Comentários Finais.....	165
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	168
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
	ANEXOS	184
	ANEXO 1 – Produção dos derivados da mandioca	
	ANEXO 2 – Árvore de subprodutos do amido	
	ANEXO 3 – Fontes Secundárias: caracterização do setor mandioqueiro	
	ANEXO 4 – Região delimitada da Pesquisa	
	ANEXO 5 – Questionário	
	ANEXO 6 – Fontes Secundárias da Pesquisa: periódicos	
	ANEXO 7 – Media dos Indicadores do Posicionamento Estratégico	

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	–	Influência dos ambientes institucional e técnico sobre os diferentes setores.....	20
QUADRO 2	–	Considerações dos quadrantes.....	21
QUADRO 3	–	Variando ênfase - três pilares das instituições.....	23
QUADRO 4	–	Análise do ambiente técnico – pressões competitivas.....	30
QUADRO 5	–	Análise do posicionamento estratégico.....	47
QUADRO 6	–	Categorias Estratégicas de Miles e Snow.....	49
QUADRO 7	–	Localizações das organizações estudadas.....	62
QUADRO 8	–	Valores praticados por saca 60 kg. do milho e ton/raiz da mandioca.....	92
QUADRO 9	–	Dimensão do Ambiente Técnico das Indústrias de fécula e farinha de Mandioca.....	111
QUADRO 10	–	Setor Mandioqueiro e Valores Ambientais.....	120
QUADRO 11	–	Diferenças básicas nos níveis de análise ambiental.....	135
QUADRO 12	–	Conjunto de valores ambientais das indústrias de fécula e farinha de mandioca.....	136
QUADRO 13	–	Análise do Posicionamento Estratégico – indicadores.....	160
QUADRO 14	–	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1.....	162
QUADRO 15	–	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 2.....	164
QUADRO 16	–	Estratégias predominantes nos grupos 1 e 2... ..	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A organização e seu ambiente – a organização e seu contexto.....	12
FIGURA 2 – Legitimidade social como recurso organizacional.....	16
FIGURA 3 – Fatores de precipitação, fatores de facilitação e mudança estratégica.....	28
FIGURA 4 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	40
FIGURA 5 – Relação dos grupos ambientais com os estratégicos.....	167

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– Comparativo de área, produtividade e produção, safra 1999 e 2000.....	76
TABELA 2	– Evolução do estoque/produção/consumo de farinha e fécula 1999/00.....	77
TABELA 3	– Farinha e Fécula - oferta e demanda nacional 1999 e 2000.....	77
TABELA 4	– Comparativo de área, produtividade e produção, 1999/2000 e 2000/2001.....	78
TABELA 5	– Comparativo de produtividade por hectare de culturas no Brasil.....	81
TABELA 6	– Exportações brasileiras de fécula de mandioca (em us\$ 1000).....	84
TABELA 7	– Exportações brasileiras de farinha de mandioca.....	85
TABELA 8	– Consumo anual de massas.....	87
TABELA 9	– Tipos de amido consumido na indústria de papel, 1996.(em toneladas).....	91
TABELA 10	– Relativos de preços praticados milho e mandioca de 1986 a março/2000.....	93
TABELA 11	– Comportamento das aquisições/fusões por setor no Brasil.....	98
TABELA 12	– Número de indústrias, produção e capacidade instalada no Brasil em 2001.....	103
TABELA 13	– Produtos derivados do milho, trigo e mandioca.....	133
TABELA 14	– Questões referentes ao posicionamento estratégico.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	– Evolução das exportações brasileiras de fécula.....	86
GRÁFICO 2	– Produção paranaense por região/núcleo.....	122
GRÁFICO 3	– Cargos dos respondentes.....	139
GRÁFICO 4	– Tempo de constituição das organizações.....	140
GRÁFICO 5	– Exploração de mercados.....	140
GRÁFICO 6	– Participação por produto no conjunto da produção.....	141
GRÁFICO 7	– Atenção às políticas de incentivo.....	142
GRÁFICO 8	– Nível de preocupação com a concorrência.....	142
GRÁFICO 9	– Política de incentivo para inversão de capital.....	143
GRÁFICO 10	– Investimentos em P&D para consolidação/expansão do mercado.....	143
GRÁFICO 11	– Participação em feiras, e eventos do setor.....	144
GRÁFICO 12	– Organização do setor segundo as tendências de consumo.....	144
GRÁFICO 13	– Grau de informação segundo a preferência dos clientes.....	145
GRÁFICO 14	– Níveis de diferenciais competitivos para os concorrentes.....	145
GRÁFICO 15	– Interesses para consolidação no mercado nacional.....	146
GRÁFICO 16	– Visão dos dirigentes quanto aos nutrientes da mandioca.....	147
GRÁFICO 17	– Ações pós-auto-suficiência nordestina e mutação de hábitos.....	147
GRÁFICO 18	– Tipos de ameaças provocadas pelo amido de milho.....	148
GRÁFICO 19	– Percepção às tendências de inovação tecnológica.....	149
GRÁFICO 20	– Características de presença de famílias na gestão das Organizações.....	152
GRÁFICO 21	– Definição do grupo estratégico, segundo o agrupamento da Frequência.....	155
GRÁFICO 22	– Identificação do grupo de contexto de referência (nível estratégico).....	156
GRÁFICO 23	– Grupos de posicionamento estratégico.....	161

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da concepção das mudanças ambientais que têm ocorrido atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das organizações. De acordo com ANSOFF e McDONNEL (1993), tais mudanças se aceleraram a partir de meados dos anos 50, e influenciam diretamente as organizações de todos os segmentos e portes.

A complexidade do ambiente em que se inserem as organizações pode ser notada pela globalização de mercados, tecnologia, velocidade da informação, alto índice de concorrência e busca da satisfação de clientes, expondo-as a um turbulento contexto ambiental. Essa complexidade, embora relativa, está presente tanto em mercados com características regionais, quanto em mercados globalizados e em qualquer segmento.

Estes fatores de complexidade permitem, portanto, aos dirigentes interpretar e ler esse ambiente, segundo sua ótica que se pauta pelos eventos ocorridos no ambiente e que receberão atenção segundo seus valores e crenças e, a partir daí, adotam posicionamentos com o objetivo de manter vivas as organizações. Tais leituras ambientais, interpretações e ações constituem o foco das preocupações empresariais neste início do século XXI. A fim de enfrentar um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promover mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado em decorrência das mudanças que ocorrem no contexto ambiental do mundo globalizado contemporâneo.

Essas mudanças que ocorrem no universo das organizações não se configuram como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). Assim, dirigentes organizacionais precisam estar atentos e desenvolvendo estratégias que possibilitem movimento isomórfico entre ambientes globais ou mais restritos, para a continuidade de suas atividades.

MONTGOMERY e PORTER (1998) orientam que estratégia empresarial acerca de três décadas era área de estudos ainda emergente e atividade inicialmente intuitiva

das organizações. Atualmente, a elaboração de estratégia evidencia-se como processo desenvolvido nas organizações e mais amadurecido. Durante esse período de aprimoramento, observou-se aumento de complexidade no ambiente das empresas. A questão interna da organização seguiu o mesmo caminho, dificultando as opções acerca de aplicações de recursos e coordenação.

A estratégia transformou-se em preocupação de alto nível, motivada pelas pressões contextuais, observadas mais freqüentemente em organizações de grande porte, embora também seja uma necessidade para todos os tipos e portes de organização. Assim, em face da complexidade desse contexto, optou-se por estudar as indústrias produtoras de derivados da mandioca de todo o porte, que operam com produção de amido¹ e farinha de mandioca, geograficamente localizadas na região de Paranavaí, no período de 1998 a 2001.

Ressalta-se que a observação da postura estratégica dos dirigentes das organizações estudadas poderá oferecer alguns subsídios estratégicos para a construção da teoria acerca das ações práticas e respectivas razões porque parte desse contingente industrial se manteve em atividade no setor da região, durante o período investigado em face dos contextos em que o dito contingente se insere. Adotou-se o período de 1998-2001 porque nesta espaciotemporalidade aparentemente não se evidenciaram grandes mudanças, afora a variação cambial de 1999. Esse evento, considerado o baixo volume exportado no contexto mandioqueiro, que se observa na construção da pesquisa, não pode ter causado impacto ou influência no setor. Desse modo, o período em exame possibilitou que se analisassem as posturas dos agentes em face do contexto em que este segmento industrial está inserto, levando em conta também os efeitos da atual globalização da economia.

Nota-se que organizações regionais, fora dos chamados grandes centros industriais, exercem o papel de desenvolvimento econômico e social de sua cidade e região; contribuem diretamente para a formação da renda nacional, compartilhando, portanto, do mesmo ambiente no mundo dos mercados globalizados. São, desse modo, também organizações que compartilham ambientes globalizados no contexto atual.

¹ Também denominado fécula.

Entre os movimentos que ocorrem no contexto ambiental e os posicionamentos estratégicos que são adotados pelos dirigentes organizacionais, os esquemas interpretativos destes dirigentes é vão determinar as ações a serem adotadas e que atuarão como mediadores entre os eventos e as estratégias. A complexidade ambiental exige destes dirigentes estratégias que permitam compatibilidade com o ambiente no qual se inserem as organizações. Desse modo, o esquema interpretativo dos dirigentes, segundo seus valores e crenças, foi objeto de estudo na presente investigação; tal esquema tende a determinar o tipo de estratégia adotada pelos dirigentes das empresas em exame.

As empresas investigadas operam com um segmento dentro do setor de alimentos. Ao longo da história da humanidade, o alimento sempre foi estratégico para a sociedade e não deve ser diferente hoje para as empresas que operam nessa área. As organizações que produzem derivados da mandioca vêm procurando consolidar-se com seus produtos que são fonte de alimento rico em carboidratos e que permite acesso à população de baixa renda. O Brasil contribui com 12% da mandioca produzida no mundo; é a quinta cultura de produtos agrícolas no Brasil, precedida pela cana-de-açúcar, soja, milho e café. A mandioca contribui com 13% de geração de mão de obra do setor agrícola brasileiro (Prodeman-SP, 2000)². O Paraná contribui atualmente com 63% do processamento nacional da raiz de mandioca no país; a região de Paranaíba representa um dos núcleos regionais industriais do Paraná, destaca GROXKO (2000).

O Estado do Paraná situa-se entre os Estados produtores dessa cultura no Brasil. Apresenta-se como segundo em produção e produtividade, de acordo com o Departamento de Economia Rural da Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do Paraná – SEAB/DERAL, (2000). A região de Paranaíba, onde se localizam as plantas estudadas, possui 257.777 habitantes (IBGE, 2000) e abriga um contingente industrial de farinheiras e fecularias que responde pela geração de 1.054 empregos diretos no setor, na denominada micro-região da Amunpar³ (ARAÚJO, 2000), região demarcada para este estudo. Portanto observar o comportamento estratégico desse segmento nessa região do Estado do Paraná pode contribuir no estudo desse tema, uma vez que o setor mandioqueiro representa o

² Programa Estadual de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Mandioca (e seus negócios). Plano Paulista da mandioca. Metas 2000-2004.

³ Amunpar - Associação dos Municípios do Noroeste do Paraná que abrange 29 municípios, com população de 257.777 habitantes (IBGE, 2000), região objeto deste estudo.

terceiro maior faturamento da região (SEAB/DERAL, 2000). Programas de estímulo ao consumo de amido estão sendo realizados, como a adição de 30% desse produto ao pão caseiro, 25% ao pão de hambúrguer e biscoitos e 20% ao pão francês. Panificadoras da região vêm recebendo orientações técnicas, pela Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca – ABAM⁴ para esses procedimentos (SEAB/Pr, 2000; ABAM, 2000). Os farináceos, por sua vez, são uma fonte de alimento barato e de consumo direto (*in natura*). Poucos subprodutos, portanto.

A mandioca nessa região derivou de uma cultura alternativa utilizada de forma temporária, que tinha como objetivo proceder a reformas em pastagens cansadas. Atualmente, apresenta-se como cultura perene, notadamente pelos investimentos observados no setor e pelos trabalhos de consolidação, tanto por meio de representações das modalidades industriais, quanto pelas pesquisas que têm sido desenvolvidas em busca da qualidade do produto primário. Este segundo em especial, por órgãos oficiais. Segundo TAKAHASHI e GONÇALO (2001 p.3), “no Paraná, as regiões Noroeste e Oeste concentram a maioria das lavouras destinadas à indústria e apresentam peculiaridades, principalmente pelas características do clima e do solo”.

Portanto, organizações ainda que com características regionais, como o caso em tela, além de serem pressionadas por mudanças ambientais provocadas pelo ambiente globalizado, recebem também as pressões peculiares de culturas e características ambientais regionais. MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) salientam que organizações que mantêm sua visão voltada para o contexto local têm dificuldades de percepção das mudanças que acontecem em outros contextos, o que não acontece em organizações com atenção para o contexto internacional que conseguem agir diante das mudanças.

Desse modo, este trabalho buscou verificar a atuação dos esquemas interpretativos dos dirigentes como mediadores de posturas estratégicas de organizações produtoras de derivados da mandioca da região de Paranaíba. É necessário, portanto, diante da velocidade e da turbulência das mudanças ambientais, estarem estes dirigentes observando atentamente as mutações do ambiente, analisando suas tendências para melhor competir e

⁴ Abam - Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca que congrega as organizações produtoras de amido.

manter ativa sua organização.

Neste trabalho buscou-se observar tendências tais para auxiliar os dirigentes e oferecer-lhes subsídios como forma de estratégias emergentes adotadas no segmento estudado, considerando-a um campo produtivo para observação e análise, e que está atualmente em fase de busca de espaço e ascensão no mercado de alimentos (ABAM, 2000). Este trabalho procurou orientar-se para a busca de explicações sobre as escolhas e ações estratégicas, que são consideradas como influência fundamental das idéias de seus dirigentes, na condução do destino das organizações. Assim, a intenção foi de demonstrar que a posição competitiva das indústrias em estudo depende da interpretação que os dirigentes fazem do ambiente, no qual estão insertas suas organizações e que as pressões ambientais exigem das organizações diferentes estilos organizacionais. Desse modo, as empresas necessitam ampliar seu foco de análise da concorrência para pressões ambientais, em detrimento da consideração apenas dos limites e da população organizacional de competidores no mesmo setor.

Por conseguinte, consideram-se pressões ambientais competitivas aquelas exercidas pelo contexto técnico, por pressões no sentido de desempenho e produtividade e pelo institucional, observada a necessidade de conformidade a padrões estabelecidos na sociedade. Foram ainda analisados os esquemas interpretativos dos dirigentes, com o objetivo de tentar explicitar as razões que levam as organizações de um mesmo setor a atuarem de forma diferenciada diante de pressões ambientais similares (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Vários estudos já foram desenvolvidos enfocando os esquemas interpretativos como mediadores do posicionamento estratégico. O presente trabalho procurou detectar se empresas de todos os portes do setor mandiocueiro, amido e farinha, localizado em determinada região geográfica, se posicionam estrategicamente de modo diverso diante de um mesmo contexto.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Observadas as considerações da introdução, o tema focaliza o papel dos

esquemas interpretativos na formação de estratégia ou forma de direção das empresas produtoras de derivados de mandioca da região de Paranaíba. A opção por uma ação estratégica é associada à importância que os dirigentes dão ao seu ambiente. Assim, é necessário avaliar o ambiente competitivo para posicionar-se estrategicamente. E essa avaliação sofre influência direta da cognição do dirigente que afetará as decisões estratégicas. Desse modo, as ações estratégicas com vistas a responder às exigências desse ambiente terão como principal elemento os esquemas interpretativos dos dirigentes.

Diante do exposto, este trabalho propôs analisar o seguinte problema de pesquisa:

DE QUE FORMA OS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS DIRIGENTES ORGANIZACIONAIS ATUARAM COMO MEDIADORES DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUTOS DERIVADOS DA MANDIOCA, COM SEDE NA REGIÃO DO MUNICÍPIO DE PARANAÍBÁ⁵, EM FACE DE MUDANÇAS AMBIENTAIS OCORRIDAS NO PERÍODO DE 1998 A 2001?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consistiu em verificar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais atuaram como mediadores do posicionamento estratégico de empresas fabricantes de produtos derivados da mandioca com sede na região de Paranaíba, em face de mudanças ambientais ocorridas no período de 1998 a 2001.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos de objetivos específicos, procurou-se:

⁵ Micro-região política paranaense composta de 29 municípios, ilustrada no Anexo 4.

- descrever o contexto ambiental das empresas estudadas, sobretudo no que tange às pressões competitivas nos níveis: local, regional, nacional e internacional, ocorridas no período observado;
- identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional e internacional) das organizações em estudo;
- identificar os esquemas interpretativos dos dirigentes de nível estratégico;
- identificar as estratégias de ação implementadas pelas organizações observadas;
- verificar o relacionamento entre posicionamento estratégico, pressões competitivas do contexto de referência e esquemas interpretativos.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Diante da busca de consolidação do setor mandioqueiro, sua intenção de ampliar participação na esfera de alimentos básicos, sua maior participação nos mercados nacional e internacional, submerso em contexto dinâmico ambiental no qual se inserem as organizações em todo o mundo, percebe-se uma oportunidade para observar e estudar as organizações desse setor, buscando identificar como estas responderam à competição e às pressões ambientais no período 1998-2001 por abarcar a variação cambial de 1999, ocorrida no contexto organizacional. Neste contexto, a região estudada pode contribuir para o desenvolvimento deste trabalho, haja vista a localização, o segmento e a disparidade de porte em segmentos similares. Procurou-se investigar as unidades que se mantiveram em atividades, ainda que alternadamente⁶, no período pesquisado e que, na data do levantamento, estavam operando. Desse modo, na região observada apontaram-se subsídios de forma a levantar ações que, embora replicadas, possam evidenciar para o setor interpretações e ações convenientes, considerando-se o contexto no qual atuam.

O setor em estudo, observado na análise de contexto, tem procurado consolidar-se como relevante fonte industrial de um produto, o que a Abam designa “um produto genuinamente brasileiro”. Evidenciou ter preocupação com vistas a contribuir para a

⁶ Algumas das plantas pesquisadas tiveram paralisações temporárias no período investigado.

área de alimentos no Brasil a toda a população; busca solidificar-se como produto que atende especificações alimentícias e, por seu preço, permite acessibilidade à população de menor renda, fato observado pela Abam (2000). Desse modo, denota-se a necessidade de outros estudos não só do comportamento dos dirigentes na região, com vistas a observar os posicionamentos destes e os vieses de seu contexto, mas também em outras esferas, como estas: genética, modificação e diferenciação do produto, para a sobrevivência e o crescimento deste setor.

Por sua tradição, e por ter sido no passado quase exclusivamente uma cultura mantida como fonte de alimento de subsistência do homem do campo, e por séculos assim considerada, atualmente os derivados da mandioca são produtos de consumo mais difundido (CONCEIÇÃO, 1987). O mesmo autor concebe que pesquisas poderão subsidiar orientação para maior crescimento e desenvolvimento do setor primário, bem como a técnica da produção de seus derivados como fonte de alimento em maior escala, oferecendo matéria prima ou semi-elaborados às indústrias alimentícias do segmento.

Os produtos derivados da mandioca, em sua ordem primária são denominados de farinha, para consumo *in natura* e amido. Embora também sejam denominados *in natura*, e assim consumidos, possuem vários subprodutos de sua derivação, sobretudo o amido. Estes produtos permitem às organizações processadoras desenvolver e posicionar seus produtos no mercado e enfrentarem as turbulências do ambiente. Nos Anexos 1 e 2 estão exibidos os produtos derivados da mandioca e a árvore que apresenta as derivações atualmente conhecidas do amido.

A região sul do Brasil é considerada bastante desenvolvida na industrialização dessa variedade de tuberosas na produção de farinha, amido, glicose. Ela vem buscando solidificar-se não só no mercado interno como, discretamente, no externo. O Estado do Paraná tem-se apresentado como um dos Estados que oferecem um dos maiores resultados por unidade de área nas terras férteis, sobretudo no norte do Estado (CONCEIÇÃO, 1987; ABAM, 2000; SOUZA, 2001 e ARAÚJO, 2000), área geográfica onde se localiza a região que abriga as organizações investigadas. Diante deste campo busca-se promover investigações para construção do conhecimento.

Dessa forma, a justificativa teórica do presente trabalho está voltada a contribuir para a construção do entendimento de estratégia organizacional. Procura mostrar que as escolhas estratégicas que aconteceram nas organizações em tela foram influenciadas pela interpretação dos seus dirigentes, assim como pelo contexto em que operam. Nessa concepção, procurou-se observar a influência do contexto, intermediada pela interpretação que os dirigentes estrategistas fizeram dele.

Assim, diante do papel que o setor tem para o fornecimento de alimento acessível à crescente população e, neste contexto, para o desenvolvimento global, reputa-se que este trabalho pode contribuir para análise do setor. Não se vislumbra conceber a região, onde se localizam as organizações investigadas, como local *hors concours* para o estudo do segmento.

O propósito deste trabalho nessa região e segmento é observar que, em princípio, as organizações que competem em um mesmo setor estão sujeitas a pressões competitivas e mudanças ambientais semelhantes; todavia, embora operando em setor e contexto similar, as estratégias adotadas são distintas, o que se denota pelo sucesso diferenciado delas. Dessa forma, a preocupação volta-se para os dirigentes, visto que suas ações determinam o caminho a ser seguido, podendo incorrer em sucesso ou não. A justificativa decorre da intenção de realizar estudos que busquem esclarecer questões relacionadas às diferentes direções de empresas diante de setores competitivos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro faz o referencial introdutório, abordando questões relativas à temática do estudo, seguido do tema e do problema, além dos objetivos e justificativa para a realização da presente pesquisa. O segundo apresenta a base teórico-empírica que fundamenta o presente trabalho. Esta se escalona e organiza em quatro sessões: (i) discussões acerca do contexto ambiental, que envolve a visão da organização como sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo ambiente, conceitos de ambientes técnico e institucional, bem como de pressões competitivas; (ii) estratégias organizacionais, enfatizando a vertente cognitiva que sugere que as decisões e

ações estratégicas (posicionamento) são medidas pela interpretação que os dirigentes fazem do ambiente no qual se inserem; (iii) esquemas interpretativos, em que se observam os componentes valores e crenças e (iv) união entre contexto de referência, esquema interpretativo e posicionamento estratégico, por meio de que se gerou o problema de investigação em que se baseou este trabalho.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a presente investigação empírica, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. Foram apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições constitutivas e operacionais e a definição de outros termos relevantes para a verificação do estudo. Foram ainda apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra, as fontes e o tratamento dos dados que foram coletados e as dificuldades e limitações enfrentadas no desenvolvimento deste trabalho.

O quarto capítulo expõe detalhadamente os procedimentos adotados numa fase preliminar da pesquisa, descrita sucintamente, o levantamento de valores encontrados no contexto institucional, procurando definir os diferentes níveis de análise ambiental que serviram de base para a classificação do contexto de referência das indústrias de derivados de mandioca e alimentos – por pertencerem também a este setor – bem como a mediação dos esquemas interpretativos entre o ambiente visto pelos dirigentes e a ação estratégica adotada.

No quinto, os dados primários coletados por meio de questionário de pesquisa são descritos e analisados de acordo com procedimentos estatísticos definidos na metodologia, com o objetivo de verificar os problemas de pesquisa. E finalmente, no sexto capítulo, encontram-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento deste trabalho e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema e o setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Delineou-se anteriormente o problema, os objetivos e a justificativa do projeto de pesquisa. Portanto, para a compreensão e para dar maior sustentação à presente investigação, procurou-se entender e analisar a relação que existe entre o ambiente, os esquemas interpretativos e o posicionamento estratégico, buscando-se desenvolver um referencial teórico-empírico capaz de sustentar o presente estudo.

O referencial teórico-empírico que sustenta a presente dissertação, como visto no referencial introdutório, divide-se em três partes: (i) contexto ambiental, que são os conceitos de ambiente, enfatizando o técnico e o institucional, bem como as questões relativas a mudanças e pressões competitivas; (ii) os esquemas interpretativos e (iii) os estudos acerca de estratégias organizacionais. A partir dessa estrutura procurou-se evidenciar os principais conceitos que compõem o problema de pesquisa, assim como determinar as abordagens utilizadas nesta investigação.

2.1. MUDANÇA AMBIENTAL

Nos processos de mudança ambiental, a interpretação que se faz do ambiente é fundamental para a antecipação na formação de estratégias. MORGAN (1996) alerta para o fato de que as teorias como leitura são interpretações da realidade. Então uma análise eficaz, assim como uma leitura eficaz, fundamentam-se na capacidade de realizá-la, levando em conta as teorias ou explicações rivais, em lugar de ficar comprometido com um ponto de vista fixo e inabalável.

O ambiente nem sempre foi visto como parte das decisões e das ações em estudos de organizações e das teorias administrativas. MORGAN (1996) destaca que, inicialmente, as organizações eram tratadas como sistemas fechados, em que a ênfase recaía sobre o planejamento interno e o aperfeiçoamento do processo de produção. Assim sendo, o ambiente técnico era visto como o ponto principal da influência sobre a organização. Dessa forma, é possível pensar nas organizações como sistemas vivos, estruturas sociais dentro de

um determinado ambiente, destacando a importância desse ambiente num processo de troca com a organização (MORGAN, 1996). O autor observa que empresas refletem e absorvem ambientes.

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) salientam o fato de que, da habilidade de interpretação que as organizações fazem do ambiente, dependerá seu sucesso e que neste contexto de mudanças, se acredita que as organizações são influenciadas pelo ambiente; suas mudanças graduais exigem mudanças organizacionais concomitantemente e que as organizações eficazes são as que mais se adaptam às exigências ambientais.

Ambiente organizacional é conceituado na teoria moderna das organizações como entidade que se encontra fora das fronteiras adotada pela organização (HATCH, 1997). Assim, o ambiente organizacional é definido pelos elementos. Isto porque as organizações se inserem em ambiente próximo e, em consequência, por outros ambientes maiores, até o global. A Figura 1 possibilita ilustrar essa concepção da autora.

FIGURA 1 – A organização e seu ambiente – a organização em seu contexto.



Fonte: Adaptado de HATCH, 1997.

Nessa perspectiva, define-se o ambiente organizacional por meio de seus elementos. Entre as maneiras de se classificarem os ambientes, observa-se que uma delas consiste em três versões: (i) rede interorganizacional, que envolve a visão de que toda a

organização interage com outros membros do seu ambiente; (ii) ambientes local e regional, onde existem forças genéricas que se somam à dos atores significativos, que trabalham no ambiente influenciando as redes e (iii) ambiente internacional/global caracterizado por incluir aspectos do ambiente que vão além das fronteiras nacionais ou que são organizados em escala global (HATCH, 1997)

Empresas, embora vistas a princípio com estruturas dentro de um ambiente menor, um contexto local ou mesmo regional – atualmente de forma mais intensa que em tempos passados em razão da globalização dos mercados, estão inseridas também em ambientes maiores, os quais fazem pressões sobre as organizações.

Nesse sentido, contextos ambientais localizados, regionalizados, geral ou globalmente, todos são caracterizados como ambientes externos; assim, dependendo da forma como são interpretados pelos dirigentes, podem ser ameaça ou oportunidade ao negócio.

HATCH (1997) destaca o fato de que a concepção de rede interorganizacional envolve a visão de que toda organização interage com outros membros de seu ambiente. As interações permitem que as organizações adquiram materiais escassos, selecionem empregados, garantam capital, obtenham conhecimento e construam ou comprem equipamentos ou facilidades. Dessa forma, compreendem consumidores, fornecedores, competidores, agências reguladoras e atores de interesses especiais que influenciam as atividades da empresa, mediante pressão política, econômica e/ou social.

Somadas aos atores significativos da rede organizacional, existem forças mais genéricas que trabalham no ambiente, influenciando as redes e caracterizando o ambiente global. Este é dividido em diferentes setores, entre os quais se destacamos seguintes: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico (HATCH, 1997).

O ambiente social está associado à estrutura de classes, demografia, padrões de mobilidade, estilos de vida e instituições tradicionais, incluindo o sistema educacional, as práticas religiosas, o comércio e as profissões. O cultural envolve a história, a tradição, as expectativas de comportamento e os valores da sociedade como um todo, ou das sociedades nas quais operam as organizações. O ambiente legal é definido pelas leis e pelas constituições

dos meios políticos das nações nas quais as organizações se inserem e conduzem suas atividades, assim como as práticas legais em cada um desses domínios. O político é descrito em termos de distribuição e concentração de poder e da natureza dos sistemas políticos. O econômico caracteriza-se por abranger mercados de trabalho, financeiros, de bens e serviços. O tecnológico prevê conhecimento e informação na modalidade de desenvolvimento científico, que a organização pode adquirir e usar para produzir bens e serviços. Por último, o ambiente físico congrega os recursos naturais e a natureza (HATCH, 1997).

HATCH (1997) apresenta também a descrição de um ambiente mais amplo: o ambiente global/internacional, que se caracteriza por incluir aspectos do ambiente que cruzam as fronteiras do país, ou ainda por ser organizado em escala global. Salienta também que não se está lidando com um grupo de ambientes diferentes, porém com diferentes aspectos de um ambiente complexo. Observa que, no estudo de ambiente organizacional pela Teoria das Organizações, existem três fases: (i) até os anos 50 se considerava a organização como sistema fechado, não influenciado pelo ambiente no qual se inseria; (ii) nas décadas de 50 e 60, as organizações influenciadas pela teoria da contingência passam a considerar as organizações como sistemas abertos e (iii) surgem as teorias da dependência de recursos, a partir dos anos 70, a ecologia populacional e a teoria institucional.

No âmbito da teoria da contingência, as organizações diferem substancialmente, operando em ambiente estável ou em ambiente de mudanças rápidas. Em ambientes estáveis, as organizações especializam-se em rotinas de atividades com linhas estreitas de autoridade e áreas distintas de responsabilidades. Orienta MORGAN (1996) que as organizações são vistas como máquinas, na medida em que há especialização das partes e que são planejadas em sistemas que promovem o alto desempenho. Já em ambiente de mudanças mais rápidas, requer-se maior flexibilidade por parte das organizações e os empregados são estimulados a aplicar sua criatividade e habilidade no auxílio ao processo de transformação da empresa. As organizações são vistas como organismos, na medida em que há menor especialização e formalização, maior comunicação lateral e ênfase na adaptação e flexibilização para situações de mudanças (MORGAN, 1996 e HATCH, 1997).

Assim, pode-se dizer que não existe razão teórica para considerar algum tipo de organização como superior. Cada uma é apropriada a condições ambientais diferentes. Um

exemplo da teoria da contingência é sua explicação de quando usar forma orgânica ou mecanicista. Essa teoria contribuiu para destacar que diferentes condições ambientais necessitam de estilos diferentes de organizações. A forma mais segura de organização é, conseqüentemente, dependente das condições de complexidade e mudança ambiental.

O fato de que o ambiente é fator poderoso de coação das ações organizacionais é preceituado pela teoria da dependência de recursos. Essa teoria baseia-se no fato de que as organizações são controladas por seu ambiente. Todavia os dirigentes são capazes de aprender como trilhar por caminhos de turbulência, nos quais consiste o domínio ambiental. Esse pressuposto fundamenta-se no argumento de que a análise das relações interorganizacionais com a rede da organização pode ajudar os dirigentes a entender as relações entre poder e dependência que existe entre a organização e outros atores da rede BARNEY (1996). O mesmo autor lembra que isso permite antecipar fontes de influência do ambiente e sugerir maneiras pelas quais a organização pode minimizar essa influência, mediante a criação de uma contradependência.

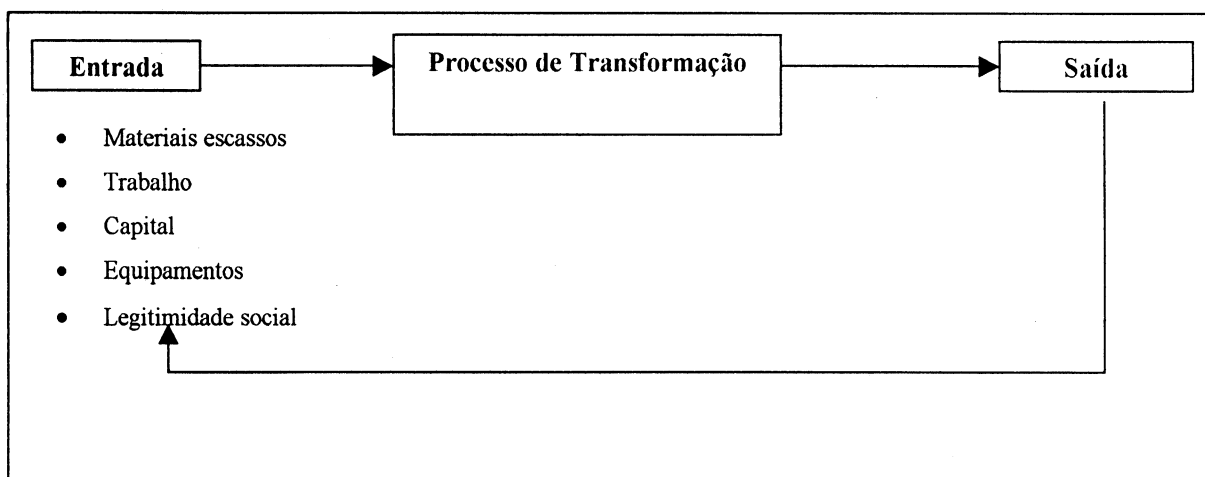
Assim, partindo do pressuposto de que as organizações dependem dos recursos do seu ambiente para operarem, a ecologia populacional envolve idéias como variação, seleção e retenção. Essa concepção centra-se no interesse dos padrões de sucesso ou fracasso entre as organizações que competem com determinado tipo de recurso. Desse modo, o ambiente seleciona os competidores que melhor satisfazem suas necessidades, de acordo com o princípio da seleção natural, baseado na adaptação e sobrevivência do mais qualificado (HENDERSON, 1988), transposto para o campo organizacional onde, segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), as organizações competem pela sobrevivência.

Nesse ambiente de competitividade para a sobrevivência da organização, há uma contribuição da perspectiva institucional, que adiciona a legitimidade social na lista dos recursos de entrada no modelo de organização como sistema aberto. A Figura 2 faculta ilustrar essa perspectiva. A teoria institucional que focaliza o presente estudo terá espaço mais adiante.

Muitas abordagens das organizações e dos ambientes são oferecidas

pela teoria pós-moderna. Destacam-se algumas: uma delas consiste na problematização da distinção entre o ambiente e a organização; a outra consiste em criticar as relações entre ambiente e organização da teoria moderna, por essa ser antiambiental, no sentido de que justifica a exploração dos recursos naturais limitados para a obtenção de vantagem competitiva, provocando o “silenciamento de demandas por uma ética corporativa, que envolve a ação responsável com relação ao ambiente” (HATCH, 1997, p.64).

FIGURA 2 – Legitimidade social como recurso organizacional.



Fonte: Adaptado de HATCH (1997, p.86)

HATCH (1997) concebe que os simbólico-interpretativistas, ao contrário dos modernistas, vêem o ambiente como construção social, de forma que o ambiente é tomado como construção teórica formada pelas crenças sobre sua existência e construído por expectativas que são motivadas por elas. A partir daí, o ambiente possui conseqüências materiais que são, a princípio, simbólicas: as interpretações que lhes são dadas provêm do significado que assumem na organização.

O ambiente externo das organizações é teoricamente construído (WILSON, 1992) e como tal implica diferentes noções que se apóiam em diferentes pressupostos. Um pressuposto se refere ao fato objetivo, em face do qual o ambiente é visto como entidade externa, independente e intangível, susceptível de definição e descrição por parte dos membros organizacionais. O outro concebe o ambiente como fato subjetivo, percebido como jogo tangível de fatores externos; pode ser compreendido a partir de um conjunto de interpretações subjetivas feitas pelos indivíduos, não havendo nenhuma realidade objetivamente verdadeira, inicialmente definida. O último pressuposto percebe o ambiente

como não sendo nem objetiva nem subjetivamente determinado, porém ativamente construído. Assim, o ambiente influencia os indivíduos na organização, sendo simultaneamente recriado e definido por eles (WILSON, 1992; GIDDENS, 1989).

O conceito acima evidencia a representação do ambiente por meio de processo simultâneo de interação dos membros da organização e de interação social. Desse modo, BERGER e LUCKMANN (1998) destacam visões intermediárias, para as quais a vida cotidiana se apresenta como realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles, na medida em que forma um mundo coerente. Os autores identificam a relação essencial entre três momentos na realidade social. O primeiro momento é a exteriorização, na qual a ação humana constrói a realidade social por meio de atividade diária e sua conseqüente rotinização. O segundo momento é a objetivação, cuja rotina é institucionalizada: “transforma crenças e ações em regras de conduta social” (MACHADO-SILVA e FONSECA, 1996, p.106). A realidade social torna-se objetiva, pois ela possui uma história que antecede a biografia do indivíduo. As instituições estão influenciando este ser-humano, são percebidas por ele como objetivas; no entanto essa objetividade é produzida e construída pelo próprio homem (BERGER e LUCKMANN, 1998). O terceiro momento é o da internalização, em que o mundo objetivo passa a ter sentido, tornando-se subjetivamente dotado de significado para o indivíduo por meio da socialização. Este último momento é o responsável pela compreensão do outro e da realidade.

Nessa concepção, a teoria institucional vem contribuir com nova perspectiva que, segundo SCOTT (1995), destaca a importância do ambiente social e cultural. Assim, para melhor entender o ambiente, faz-se necessário ter visão do fluxo e das trocas técnicas do ambiente, complementadas por sua parte composta por regras sociais e pelo sistema de crenças, visto que, com a expansão das organizações para outras esferas da vida social, aquelas tenderão a refletir, cada vez mais, em suas estruturas, regras institucionalizadas (MEYER e ROWAN, 1983).

Uma visão intermediária que complementa o disposto é a teoria da estruturação. Com essa teoria, GIDDENS (1989) procura furtar-se ao dualismo entre o objetivismo e o subjetivismo e transformá-lo em dualidade. Para o autor, “as atividades sociais humanas, à semelhança de alguns itens auto-reprodutores da natureza, são recursivas”

(GIDDENS, 1989, p.2), ou seja, o indivíduo não cria, mas recria essas atividades. Na concepção do autor, esse caráter recursivo indica a recriação constante das propriedades estruturais da atividade social – via coexistência de dois princípios de conjunto de regras e recursos aplicados de modo recursivo no que tange a reprodução sócia, a partir dos próprios meios que a constituem. O sistema social, ao mesmo tempo que vai sendo produzido, reproduz as suas características: é simultaneamente meio e fim.

Outra diferenciação que se faz do ambiente é a separação em técnico e institucional. Essa separação é utilizada com o objetivo de pesquisa e que, na realidade, os dois ambientes são facetas de um mesmo contínuo, constituindo, dessa forma, o mesmo contexto ambiental. O ambiente técnico se caracteriza pela busca de recursos e *know-how* tecnológico (SCOTT, 1995). A competição entre as organizações acontece na busca da eficiência na produção (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Segundo SCOTT (1987) e NASCIMENTO (2000), o ambiente institucional tem como característica a busca pela legitimação social, que ocorre por meio da conformidade da organização com as normas e regras socialmente estabelecidas. Assim, nota-se que o ambiente social, observados os preceitos da teoria institucional, mostra novas perspectivas e a importância do ambiente cultural e social. Desse modo, essa dualidade ambiental coaduna-se interativamente.

MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) e SCOTT (1992) destacam o diferente impacto que as organizações recebem de diferentes setores ambientais técnicos e institucionais. Os autores observam que os ambientes técnicos são mais valorizados pelas indústrias, enquanto as universidades valorizam mais o ambiente institucional. Pode-se chegar a uma operacionalização do conceito de ambiente técnico por meio das variáveis incerteza e dependência, que terão destaque também adiante, no item 2.1.2 competitividade organizacional. SCOTT (1992), MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) também confirmam a operacionalização do conceito de ambiente técnico por meio de incerteza e dependência. Observam que ambas são vistas como pontos de relevância na análise de estratégias competitivas e mecanismos de adaptação organizacional. Além disso, caracterizam a estrutura do ambiente e estabelecem formas estruturais e de comportamento para as organizações que nele se inserem. Estão elencadas, na seqüência, as dimensões que afetam respectivamente a incerteza e a dependência.

Dimensões que afetam a incerteza:

- 1 Grau de homogeneidade/heterogeneidade: extensão na qual há similaridade entre os elementos ambientais.
- 2 Grau de estabilidade/variabilidade: extensão na qual existem possibilidades de mudança ambiental.
- 3 Grau de ameaça/segurança: vulnerabilidade organizacional em relação ao ambiente.
- 4 Grau de interconexão/isolamento: extensão na qual a organização está ligada a outras.
- 5 Grau de coordenação/não coordenação: ordenamento e estruturação do ambiente.

Dimensões que afetam a dependência:

1. Grau de abundância/escassez: disponibilidades de recursos necessários à organização, presentes no ambiente.
2. Grau de concentração/dispersão: a distribuição dos recursos no ambiente.
3. Grau de coordenação/não coordenação: ordenamento e estruturação do ambiente.

SCOTT (1992), DIMAGGIO e POWELL (1983) e MACHADO-DASILVA e FONSECA (1996) observam que os ambientes institucionais, por sua vez, se caracterizam pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Dessa forma, o controle ambiental é exercido por meio de adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional. Lembra HATCH (1997) que, em ambiente institucionalizado, as empresas precisam submeter-se a regras, requerimentos e normas, para receber legitimidade social. Assim, ressalta-se a importância dos aspectos simbólicos e culturais do ambiente, afetando-se as condições que influenciam as atividades e os atributos das organizações em determinado lugar e época, e que dão às organizações diferentes tipos de arranjos.

Assim, uma empresa inserida nesse contexto ambiental, congregando ambientes técnicos e institucionais, foi avaliada, respectivamente, em termos de sua eficácia e

da conformidade com as exigências sociais. Eles variam de intensidade, seguindo do mais fraco ao mais forte em um contínuo, considerando importante que “os dois tipos de ambientes tendem a ser negativamente associados, mas não tão fortes” (SCOTT, 1992, p. 132). DiMAGGIO e POWELL, (1983) e MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) vêem na natureza da atividade organizacional o fator determinante entre a maior ou menor importância de cada um desses ambientes na formulação de estratégias de ação. Maior será o nível de complexidade desse contexto ambiental e mais elaborados deverão ser os componentes gerenciais para lidar com demandas ambientais e satisfazê-las, quanto maior for a influência de ambos os ambientes (técnico e institucional) sobre a organização. SCOTT (1995) sublinha o fato de que todas as organizações sofrem, em maior ou menor grau, a influência destes dois tipos de ambiente.

Proporcionalmente ao porte da organização, esses ambientes farão pressões; porém uma organização menor que sofre pressão menor, diante de sua estrutura, pode ter grau de dificuldade igual às grandes organizações para lidar com essas duas facetas. Essa teoria é demonstrada por meio do Quadro 1.

QUADRO 1 – Influência dos ambientes institucional e técnico sobre os diferentes setores.

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		FORTE	FRACO
AMBIENTE TÉCNICO	FORTE	Serviços de utilidade Pública, Bancos, Hospitais.	Indústrias de Transformação
	FRACO	Estabelecimentos de ensino, instituições legais e Igrejas.	Restaurantes

Fonte: adaptado de SCOTT , 1992.

Ainda com referência aos quadrantes dos ambientes técnico e institucional, SCOTT (1995) preconiza que estes dois ambientes tendem a ser fracos, quando se observa a dificuldade no desenvolvimento das organizações, as quais normalmente costumam ser pequenas e fracas. Para organizações com ambiente técnico fraco e institucional forte, destaca-se real necessidade de as organizações enquadrarem-se a requerimentos, normas e regulamentos, ainda que o ambiente técnico não possua alto nível de desenvolvimento.

Organizações com ambientes técnico forte e institucional fraco são influenciadas por sua clientela, uma vez que é dela a decisão de comprar e continuar comprando. E, por último, as organizações que por suas características necessitam ter os dois ambientes fortes, tendem a ter complexos componentes administrativos, voltados tanto para os agentes econômicos quanto sociais. O Quadro 2 possibilita ilustrar essas considerações.

QUADRO 2 – Considerações dos quadrantes.

AMBIENTE TÉCNICO	AMBIENTE INSTITUCIONAL	CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS QUADRANTES
Fraco	Fraco	Nesse quadrante, o desenvolvimento das organizações tende a ser difícil. Assim, via-de-regra, as organizações podem ser pequenas e fracas.
Fraco	Forte	Empresas desse quadrante necessitam de adaptar-se a normas de controle, requerimentos institucionais, regulamentos, mesmo que o ambiente técnico não possua alto nível de desenvolvimento.
Forte	Fraco	As organizações que se enquadram nesse quadrante sofrem grande influência de clientes/compradores, uma vez que são eles que decidem sobre comprar ou continuar comprando.
Forte	Forte	Em função da necessidade de adaptação aos ambientes técnico e institucional, organizações nesse quadrante tendem a ter complexos componentes administrativos, voltados tanto para agentes econômicos, quanto sociais.

Fonte: adaptado de SCOTT, 1995.

Ainda, observando a diferença do ambiente técnico do institucional, em relação ao contexto institucional de referência, as organizações tendem a perceber o ambiente diversamente. MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) asseveram que esse contexto pode variar, observando-se os seguintes níveis: local, regional, nacional e internacional. Por essa ótica, dirigentes de organizações que vivem em um contexto local, têm dificuldades de perceber mudanças nos demais contextos; contudo organizações que desempenham atividades em contextos internacionais têm mais facilidade para agir diante de mudança nos demais níveis.

Nesse sentido, MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1999, p.16) observam que as “organizações, diante da necessidade de definir estratégias de ação, se orientam pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”.

Desse modo, a forma como os dirigentes organizacionais percebem e interpretam as exigências e as pressões ambientais pode levar as organizações a adotar estratégias e estruturas diferenciadas. Assim, o contexto ambiental de referência varia entre as organizações. No mundo globalizado atual, a empresa com capacidade de absorver as concepções subjacentes à sustentação dos padrões de concorrência de nível internacional e aplicá-las na definição de estratégias coerentes de ação, no setor em atuação, terá maior capacidade competitiva (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Os autores alertam ainda que a competitividade “vincula-se a crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural e relacional da organização (p. 110)”.

Para se entender a dinâmica das organizações e sua relação com outras organizações, essa perspectiva ambiental é um dos fatores fundamentais. A teoria institucional confirma esta importância, na medida em que se argumenta que as organizações precisam de legitimidade de seus intermediários e/ou beneficiários (DAFT, 1999; INOCÊNCIO, 2000).

Portanto, além da abordagem das noções dos ambientes técnico e institucional, a visão acerca de instituições e dos mecanismos que pressionam as organizações em direção ao isomorfismo, faz com que a instituição caminhe num “processo de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1994, p. 76). Por instituição SCOTT (1995) trata de estruturas e atividades de caráter regulativo, normativo e cognitivo, que têm a função de promover estabilidade e significado ao comportamento social.

Desse modo, observa-se que os pilares dos sistemas regulativos, normativos e cognitivos, no contexto dos ambientes técnico e institucional, são componentes vitais das organizações e como tais, são considerados como três pilares essenciais da abordagem institucional (SCOTT, 1995). Atenta-se para o fato de que não se trata de posturas mutuamente excludentes, porém de alternativas analíticas que visam a estabelecer melhor compreensão de aspectos distintos do fenômeno versado pela Teoria Institucional, qual seja, “a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e valores, de crenças e de pressupostos nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações”

(MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, p. 220-21).

O primeiro pilar, o regulativo, é legalmente sancionado, formado pelas leis e normas, punições e recompensas. O segundo pilar, o normativo, é constituído por valores e normas e é moralmente governado. O último, o cognitivo, possui suporte cultural e os pressupostos básicos proporcionam legitimidade. Essa abordagem é evidenciada no Quadro 3.

QUADRO 3 – Variando ênfase – três pilares das instituições.

	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da Conformidade	Utilidade	Obrigações Sociais	Pressupostos
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodóxica
Indicadores	Regras, Leis Sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e Isomorfismo
Base da Legitimidade	Legalmente Sancionado	Moralmente Governado	Culturalmente Sustentado Conceitualmente Correto

Fonte: SCOTT, RICHARD W. *Institutions and Organizations*. California: Sage 1995, p.35

A transformação de crenças e ações em condutas sociais pode ser entendida como institucionalização. Isso pode dar-se por três razões diferentes. Pode existir alguma lei ou regra que determine a repetição das ações ou pode acontecer por razões de valores culturais (tradição e normas); por último, por meio da observação de alguma característica alheia à organização e ao desejo de possuí-la para enfrentar as incertezas (SCOTT, 1992; HATCH, 1997). De qualquer forma, as regras tornam-se padrões; passam a ser vistas como concepções amplamente compartilhadas da realidade e como rotinas naturais (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Desse modo, três mecanismos que impulsionam as instituições ao isomorfismo, ou seja, ao processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham o mesmo campo de negócio, diante das exigências de ambos os ambientes são observados por DiMAGGIO e POWELL, (1983). Contudo destaca-se que, apesar de encontrar-se associada a tipos específicos de influência e convergindo para um fim comum, que é a homogeneização de procedimentos e operações, a força das pressões

isomórficas pode ser experimentada em diferentes graus, exigindo das organizações diferentes respostas (POWELL, 1991).

Diante disso, o mecanismo isomórfico coercitivo, observado por DiMAGGIO e POWELL (1983), resulta das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações em situação de dependência e das expectativas culturais da sociedade na qual se inserem. Podem ainda afetar o comportamento e a estrutura organizacional fatores legais ou políticos, assim como as regras e procedimentos padronizados impostos nas relações de autoridades. Pode ocorrer ainda o controle da matriz, exercido sobre suas subsidiárias, obrigando-as a praticar as mesmas formas de gestão e produção.

O segundo, baseado nas incertezas com relação ao ambiente, na observação e na imitação de características alheias à organização, encaixa-se o isomorfismo mimético. Utiliza-se como referencial de modelo de estruturas e procedimentos de outras organizações, com o objetivo de reduzir o grau de incerteza. Os modelos podem ser difundidos inconscientemente, mediante transferência de funcionários; ou, de forma consciente, com a utilização de consultoria e associações de indústria.

Por último, está o mecanismo normativo, que se relaciona à definição coletiva de condições e métodos de trabalho, ou seja, à profissionalização. Nesse caso, o processo é afetado de duas formas: (i) base cognitiva e legitimação para ocupação, proporcionada pela educação formal, e (ii) formação e manutenção de redes profissionais. Tem por um lado como disseminador de regras profissionais as universidades e instituições, que executam treinamento e, por outro lado, as estruturas sancionadas, os procedimentos e as políticas que, segundo DiMAGGIO e POWELL (1983), levam à tomada de decisões de formas similares.

MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000, p. 13) destacam que, considerando os mecanismos de homogeneização,

...reconhecer que as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições ambientais, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção dos seus interesses.

Trabalhos nessa área têm demonstrado que, apesar de forças isomórficas, algumas organizações pertencentes a um mesmo campo institucional têm apresentados formas diferenciadas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA 1993). Dessa maneira, os autores propõem que, além das pressões ambientais, a percepção e a interpretação das condições sociais pelos agentes organizacionais interferem nas definições das suas ações estratégicas. Essa afirmação sugere que a forma como as forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelas organizações, em função dos esquemas interpretativos dos dirigentes, as estruturas e as estratégias organizacionais podem ser orientadas de diversos modos.

Nessa concepção, MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1993, p. 148) destacam o fato de que “acredita-se que estrutura das organizações expressa, além da representação de um conjunto unificado de regras e papéis, a presença de esquemas interpretativos que intermediam o entendimento e a atuação perante as exigências institucionais”. MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) preceituam que se pode destacar que, diante da necessidade da elaboração de uma resposta às pressões do contexto de referência, a abordagem econômica conduz à tendência em concentrar-se na avaliação das limitações técnicas da organização com base na comparação com os resultados alcançados pelos concorrentes, enquanto o enfoque institucional salienta a importância de buscar a conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação, baseados na interpretação. Dessa forma, os esquemas interpretativos passam a predominar na orientação para a escolha estratégica, enquanto representações cognitivas condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa.

2.1.1 Distúrbios Ambientais e Mudança Organizacional

Analisando o referencial teórico anterior, fica evidente a função exercida pelo contexto ambiental e o papel que este exerce no processo de forçar as organizações para mudanças.

Observam-se trabalhos sobre contexto e a pressão que este exerce, no sentido de forçar mudanças em virtude de mecanismos coercitivo, normativo ou mimético. Trabalhos são produzidos acerca desse tema, o que permite levar a abordagens diferenciadas

em torno do fenômeno mudança.

Conforme observado, as forças que pressionam organizações ao isomorfismo são importantes para o entendimento do processo de mudança, principalmente quando é abordada essa mudança em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Esses mecanismos de homogeneização são importantes também para entender por que organizações que compartilham certas linhas de negócios são tão semelhantes, embora tentem mudar constantemente, já que dentro do conceito de isomorfismo está implícita a noção de mudança (SLACK e HININGS, 1994; DiMAGGIO e POWELL, 1983).

MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) pressupõem que, para o estudo da mudança, é relevante a caracterização dos mecanismos de isomorfismo, principalmente quando se faz uso de abordagem cognitiva. As organizações são constituídas por esquemas interpretativos, arquétipos e subsistemas, conforme observa LAUGHLIN (1991). Os dois primeiros elementos são caracterizados como intangíveis, e o terceiro como elemento tangível, caracterizado este pelo espaço físico, pessoas, máquinas e outros. Os esquemas interpretativos e os arquétipos dão ordem e coerência, direção e significado, natureza e interconexão aos subsistemas, e são criados e sustentados pelos atores organizacionais atuais e/ou passados. A trajetória do distúrbio ambiental na organização e o grau de transformação que irá gerar no caminho que ela seguirá serão diferentes no tempo e entre diferentes organizações. Essa concepção é observada por LAUGHLIN (1991), no que se refere ao conteúdo, contexto e processo da mudança organizacional. Dessa forma, não existe um resultado único como resposta a uma turbulência ambiental; porém algumas possibilidades; e isso vai depender ainda da forma como ela é interpretada pelos atores organizacionais.

LEVY (1986) salienta que há duas dimensões da mudança: primeira e segunda ordem. A de primeira ordem é iniciada por um distúrbio ambiental, ao qual a organização responde de maneira que envolva mudanças nos elementos do subsistema e no arquétipo, constituídas de estruturas e sistemas de gerenciamento (imagens psíquicas do inconsciente coletivo), que dão coerência e orientação por meio de valores e crenças, sem que haja influência nos esquemas interpretativos: as mudanças desta natureza transmitem imagem

como se os fatos fossem diferentes, enquanto permanecem basicamente da forma como sempre foram (LAUGHLIN, 1991). A de segunda ordem resulta não somente em mudanças nos elementos alterados pela versão anterior, mas nos esquemas interpretativos também.

Desse modo, as organizações não redesenham suas estruturas e seus sistemas que, depois, permanecem estáticos até a próxima pressão ambiental, que acaba por levar a um posterior redesenho (HINNINGS e GREENWOOD, 1988). Assim, as estruturas e os sistemas operam o tempo todo e têm um processo contínuo. GIDDENS (1989) observa que há interdependência da estrutura da interação emergente, que considera os padrões dos relacionamentos e a continuidade da interação no tempo. Dessa forma, estão interessados nas organizações que envolvam e reflitam a transformação das estruturas e dos sistemas, por meio das mudanças das idéias culturais, dos valores e crenças, ou seja, mudança entre arquétipos, mediados pelos esquemas interpretativos.

À medida que o ambiente dispõe situações reais e desafios aos atores organizacionais, estas situações devem ser interpretadas e dotadas de significado. Porém existem outros processos que são importantes para determinar a direção da mudança, em nível de informação, que são estes três: o poder, o comprometimento e os interesses. Assim, para se entender a mudança e a estabilidade, deve haver interpretação do que é importante e significativo no contexto de referência; porém é necessário examinar a interpretação do ambiente, assim como os processos internos e os arranjos estruturais.

Desse modo, HINNINGS e GREENWOOD (1988) destacam o conceito de trajetória organizacional. A análise destes autores parte do princípio de que algumas organizações gerenciam para alcançar transformações significativas e reorientações, enquanto outras mostram alguma estabilidade e oscilação entre arquétipos. Destacam a mudança estratégica que envolve movimento entre as estruturas e os sistemas que formam o desenho organizacional, são modificados mediante novas idéias e valores dos objetivos organizacionais, modos de operação e critérios de desempenho.

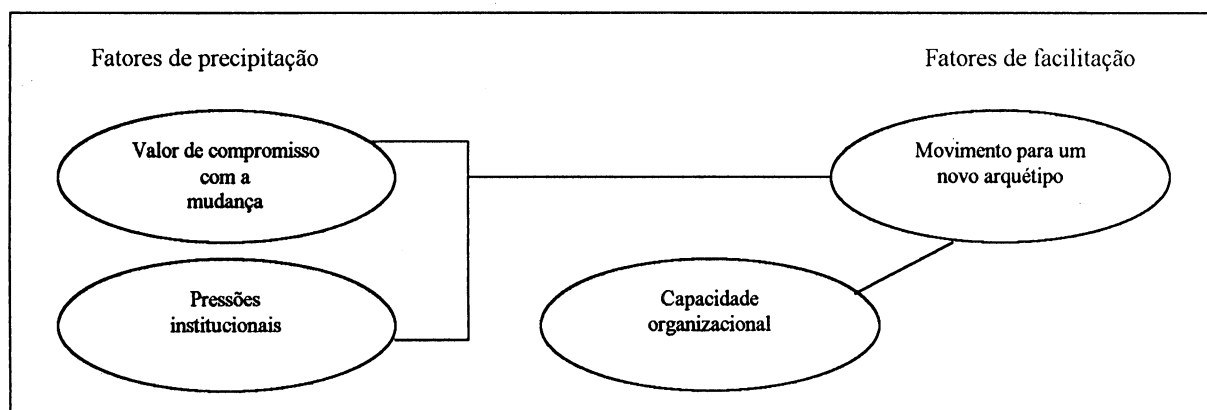
Para que ocorra uma mudança dessa ordem é necessária a congruência entre valores, estrutura e ambiente, conforme se encontra ilustrado na Figura 3. A mudança incremental, ao focalizar a conexão entre estrutura, processos e esquemas interpretativos, é

descrita por HININGS e GREENWOOD (1988). FONSECA (2001, p.46) observa que essa caracterização se dá pelo “ajustamento dos processos para atingir maior coerência em um mesmo arquétipo”.

O que se procura conceituar é que o desenho organizacional é um processo de escolha, uma vez que as pressões ambientais são enfrentadas pelos atores; contudo a mudança não é simplesmente uma questão de ajustamento às pressões externas. Respostas devem ser trabalhadas pelos agentes organizacionais de acordo com o reconhecimento que fazem do distúrbio ambiental. Desse modo, estes devem interpretar o ambiente organizacional e estabelecer as respostas que mais possam adequar-se aos estímulos.

Observados os fatores que pressionam as organizações para mudanças, a sessão seguinte procura complementar esse referencial, considerando que pressões competitivas são partes desse ambiente e que também pressionam organizações a novas adaptações e respostas estratégicas dentro do contexto no qual se inserem.

FIGURA 3 – Fatores de precipitação, fatores de facilitação e mudança estratégica.



Fonte: adaptado de HININGS e GREENWOOD (1988, p. 143).

2.1.2 Competitividade Organizacional

Competitividade ainda é termo que não está claramente definido, uma vez que nos sistemas e meios de veiculação aparece com significado dos mais variados. A forma com que as pessoas compreendem as organizações e seus relacionamentos com o mundo resultam de diversas contribuições de vários grupos de interesse; assim, as teorias das

competitividades não são diferentes, observam CLEGG e HARDY (1996).

PORTER (1988) destaca que a essência da estratégia é lidar com a competição; contudo a tendência é de se perceber a competição de maneira limitada e pessimista. Sem dúvida, competição implica concorrência, mas o tecido da trama é mais complexa. O autor lembra ainda que a competição na indústria tem raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças que vão além do que representa a concorrência do setor. Desse modo, os fornecedores, os clientes, a concorrência nova ingressante e os produtos substitutos são elementos de competição que podem ser mais ou menos proeminentes ativos, dependendo do setor industrial.

Nesse contexto, e mediante a análise das dimensões de incerteza e dependência, características do ambiente técnico, destacado na primeira parte, e das forças básicas postuladas por PORTER (1986) que determinam o estado de competição de um setor, o estudo das pressões ambientais competitivas, sobretudo na indústria, pode ser operacionalizado principalmente, pela natureza da atividade (SCOTT, 1992). Dentre as forças básicas, PORTER (1986) aponta o poder de barganha dos fornecedores, promovendo aumento de preço e apresentando qualidade inferior dos produtos e serviços adquiridos, podendo extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos próprios custos. A isso soma-se o poder de barganha dos compradores, podendo provocar uma redução nos preços, demandar maior qualidade ou melhores serviços e ainda colocar concorrentes em confronto. Outra força seria a ameaça de produtos ou serviços substitutivos; por último, a ameaça de novos entrantes, que trazem novas capacidades, desejo de conquistar mercado e, em geral, concorrem com produtos consideráveis. O Quadro 4 foi construído para ilustrar essa perspectiva.

STABELL e FJELDSTAD (1998) atentam para o fato de que a mudança na análise da cadeia de valor pode estabelecer um diferencial competitivo. Estes mesmos autores sugerem mudança na análise da cadeia de valor, enfatizada pelos estudos voltados para a formulação de estratégias competitivas para organizações industriais, onde adicionar o valor estabelecido ao produto está relacionado com a posição ocupada pela empresa. Dessa forma, a cadeia de valor mantém o papel principal como ferramenta para analisar o nível de forças e fraquezas competitivas. Esse tipo de análise é uma forma para decompor a organização em

atividades estrategicamente importantes e entender seu impacto no custo valor.

QUADRO 4 – Análise do ambiente técnico – pressões competitivas.

DIMENSÃO	DEPENDÊNCIA	INCERTEZA
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Abundância X escassez de recursos. • Concentração X dispersão dos recursos. • Coordenação X não-coordenação do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidade X heterogeneidade dos elementos ambientais. • Estabilidade X variabilidade (ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos). • Ameaça X segurança (poder de barganha de fornecedores/compradores). • Interconexão X isolamento (relação entre o ambiente e a organização). • Coordenação X não coordenação do ambiente.

Fonte: adaptado de SCOTT (1995) e PORTER (1986).

Dessa forma, as atividades que são vitais para as vantagens competitivas de uma determinada organização dependem da indústria na qual se inserem. A análise da cadeia de valor deve ser transformada na análise da configuração de valor (STABELL e FJELDSTAD, 1988). Desse modo, analisar-se-ia o nível de vantagem competitiva, baseada na teoria de três tecnologias e lógicas de valor: negócio, rede e valor. A cadeia de valor é composta por empresas de transformação ou industriais com orientação para os custos, nas quais o valor é formado pela transformação de insumos em produtos. Já o negócio de valor envolve as organizações, onde o valor é criado pela mobilização dos recursos e das atividades para a resolução de problemas dos clientes. Por exemplo: empresas de serviços profissionais, arquitetura, engenharia e outros serviços. A rede de valor, por sua vez, é formada por empresas que criam valor, atuando como mediadores dos clientes tal qual agem as seguradoras, companhias de comunicação e bancos. Baseados nesse pressuposto, STABELL e FJELDSTAD (1988, p. 435) definem: “a estratégia competitiva é a arte de criar valor”.

RODRIGUES, CARRIERI e LUZ (1999) orientam para o fato de que alguns autores definem competitividade como a habilidade de melhorar o desempenho econômico, outros como a geração e a manutenção de vantagens competitivas e, ainda, outros autores como o resultado do processo de tomada de decisão. Observa-se que grande parte dos estudos tende a definir a competitividade como fenômeno diretamente relacionado às

características apresentadas por uma organização ou um produto que se referem ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos de produção. A competitividade, vista como desempenho, é expressa de alguma forma na participação do mercado formado por uma série de fatores, como: preço, qualidade, grau de diferenciação de produtos, entre outros. A competitividade, nesse caso, é guiada por demanda.

Por sua vez, na versão de competitividade como eficiência, busca-se a capacidade da empresa de converter os insumos em produtos com maior eficácia que seus concorrentes, dentro dos limites estabelecidos na sua capacitação tecnológica, financeira, comercial e gerencial. Desse modo, é delimitada pelo produtor e mensurável por indicadores como produtividade e técnicas de produção, em comparação daqueles apresentados pelas organizações que no setor apresentam maior rendimento (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Nessa análise, ambos os enfoques são muito restritivos, uma vez que abordam o tema de modo estático, permitindo o exame de como os indicadores se comportaram até um determinado momento (KUPFER, 1991; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Assim, tanto o desempenho quanto a eficiência são produtos de experiências e estratégias adotadas por dirigentes organizacionais, de acordo com sua percepção do meio concorrente e do ambiente no qual as organizações se inserem (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

A redução da noção de competitividade em alguma coisa que se esgota no produto ou na empresa que produz, eis o que torna tais abordagens limitadas (KUPFER, 1991). Nessa perspectiva, desconsidera-se o processo de escolha de estratégias empresariais em contexto dinâmico, regido pela concorrência e pela interação das estruturas que o condicionam e em que as condutas inovadoras das organizações podem transformá-lo. No entendimento de MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996, p. 98) “torna-se imperativo criar um conceito de competitividade que abarque noções de tempo e de expectativas e que permita mensurá-la como um fator de ajuste às circunstâncias ambientais”.

A competitividade sistêmica como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, é proposto por COUTINHO e FERRAZ (1995). Um desses fatores consiste na ordenação macroeconômica, representada pelas taxas de

câmbio, pelas taxas de juros e pela oferta de crédito. O segundo fator seria a infra-estrutura representada pela disponibilidade, qualidade e custo de energia, serviços tecnológicos, telecomunicações e transporte. Fatores que podem ser específicos de cada contexto nacional e devem ser considerados na indução de competitividade, são: o sistema político institucional, como as políticas de tributação e de tarifas; os regulamentos que estabelecem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico; e por último, as características socioeconômicas dos mercados nacionais, como as políticas de educação e formação de recursos humanos, o grau de exigência dos consumidores, entre outros.

Assim, o uso da abordagem institucional para tentar ampliar o foco de análise para as pressões, em detrimento da consideração única dos limites de mercado de populações de organizações, privilegiando a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas em determinados contextos ambientais, é proposto por MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) em face do desenvolvimento de novas explicações para o fenômeno da competitividade.

Mais do que negar a importância da competitividade, os institucionalistas enfatizam a variabilidade histórica e intersocial de nichos de mercado, bem como o papel das instituições em sua construção (DiMAGGIO e POWELL, 1991). Segundo os autores, os fatores institucionais e os técnicos atuam conjuntamente no estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação das ações. Dessa maneira, MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1994, p. 76) preceituam que “a sobrevivência das organizações não é estritamente justificável pela capacidade adaptativa a especificações ambientais, técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade”. Assim, uma realidade socialmente construída acaba por modelar os princípios de eficiência e competitividade de mercado (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA; 1994 e FONSECA, 2001).

Em vista da necessidade da resposta às pressões contextuais, percebe-se que a abordagem econômica, que destaca a eficiência e o desempenho, leva à tendência em concentrar na avaliação das limitações técnicas da organização, com base na comparação com os resultados alcançados pelos concorrentes, considerando fatores como qualidade e

quantidade (KUPFER, 1991; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Com base na interpretação, em contrapartida, a abordagem institucional salienta a importância de buscar a conformidade com os padrões normativos de suporte e de legitimação.

MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996 p. 107) observam que “a definição de estratégias de ação é predominantemente orientada pelo uso de esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa”. Desse modo, qualquer discussão acerca de competitividade deve considerar o contexto e o nível ao qual se está referindo, ou seja, tratar de competição no âmbito da empresa, nos níveis de mercado interno e externo, visando a atender ao mercado global (RODRIGUES, CARRIERI e LUZ, 1999).

MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1994) postulam que, sob essa perspectiva, as pessoas percebem, identificam e interpretam os componentes de sua realidade, bem como as pressões ambientais; e reagem, adotando diferentes posicionamentos. Enfatizam ainda que algumas organizações com arranjos estruturais equivalentes, em um mesmo estágio de desenvolvimento, adotam posturas estratégicas diferentes, em função dos valores e crenças compartilhados sobre o que representam, em dado momento, as pressões competitivas. Não há, portanto, receita prescrita para a estratégia.

2.2 ESQUEMA INTERPRETATIVO

Destacada a influência do contexto e o fator de pressão que ele exerce sobre as organizações inseridas neste ambiente, faz-se necessário proceder a uma abordagem sobre os esquemas interpretativos, para que se entenda a dinâmica dos posicionamentos estratégicos. Procurar entender os esquemas interpretativos dos dirigentes pode auxiliar a identificar qual é o contexto ambiental adotado pelas organizações, como foi sua principal referência de ação, uma vez que os esquemas interpretativos intangíveis são os agentes mediadores entre o contexto percebido e a adoção das estratégias.

MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) orientam no sentido de que esquema interpretativo é, portanto, o conjunto de idéias e valores que estimulam e

determinam as ações dos dirigentes num ambiente em determinado momento. Este conceito busca entender as mais diversas e variadas interpretações de ambientes e leituras que se fazem das mudanças contextuais ocorridas em seu ambiente de referência; e, com elas, as interpretações segundo seus valores e crenças interpretam, processam e acionam suas estratégias, de acordo com sua forma de ler e interpretar esse ambiente, orientando-as e reorientando-as.

Os esquemas interpretativos são um conjunto de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais, que determinam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação (HININGS e GREENWOOD, 1988). Pode-se traduzir o esquema interpretativo como o conjunto de conhecimentos nos quais as decisões são baseadas a respeito do que é ou não importante para a organização em determinado momento, servindo dessa forma para a interpretação a tomada de decisão e o julgamento de valor. Desse modo, eles determinarão a forma como os indivíduos percebem e entendem suas organizações e indicarão, em determinada situação, como deverão agir.

RANSON, HININGS e GREENWOOD (1980) entendem que os esquemas interpretativos irão determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem suas organizações. São eles que indicam como a organização irá agir em determinadas situações, sejam elas conhecidas ou surpreendentes.

Estes mesmos autores conceituam também esquema interpretativo de forma compatível com a visão de GIDDENS (1989), quando concebe os sistemas sociais como produzidos e reproduzidos – recursos aplicados de modo recursivos- pelos atores sociais de acordo com suas ações e de seus pares. Nesse caso, os esquemas interpretativos mapeiam nossas experiências de mundo, identificando seus aspectos relevantes e como os entendemos. Os esquemas interpretativos representam os valores organizacionais (objetivo almejado), interesses de seus membros (visão apropriada de recursos escassos) e são expressos por meios e significados que orientam as ações estratégicas das organizações (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

Desse modo, os esquemas interpretativos são entendidos por “um conjunto

de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p.6). Nesse sentido, os esquemas interpretativos definirão o modo como a organização entenderá o mundo de seu contexto e, assim, constituir fator fundamental para a realização das definições estratégicas. Assim, fica evidente que os esquemas interpretativos são singulares em cada organização. MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES (2000) observam que, mesmo que as pressões isomórficas dispostas em seu contexto as pressionem para a homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, sempre haverá diversidade, uma vez que cada organização possui interpretação e posicionamento específicos devido aos esquemas interpretativos dos dirigentes.

A conceituação de esquemas interpretativos para MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1994, p. 79) é: “o conjunto de idéias e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”. Ainda sobre os esquemas interpretativos, BARTUNEK (1984) define que são pressupostos fundamentais compartilhados que estabelecem a pergunta por que os eventos acontecem de certa forma e como as pessoas estão para agir nas mais diferentes situações. Assim, são os esquemas interpretativos que levam para as partes mais tangíveis da organização (sistemas e subsistemas) os valores e as crenças, num permeio de esquema cognitivo que vai mapeando as experiências de mundo, identificando fatores fundamentais e de que forma se interpreta e se entende. Por isso os esquemas interpretativos podem ser considerados a parte mais subjetiva das organizações.

É mediante os esquemas interpretativos que se percebem as informações do ambiente; armazenam e processam tais leituras; vão criando, montando e arquivando informações; os esquemas são construídos por meio desse processamento. Segundo SACKMANN (1992) os esquemas interpretativos são os mais variados conhecimentos da organização, apontados pelo autor como sendo quatro: i) conhecimento de dicionário – são as definições de palavras, significados e rótulos dentro de uma organização específica; ii) conhecimento de diretório – refere-se às práticas, às relações de causa e efeito dentro da organização; iii) conhecimento de receita – são prescrições de ações recomendadas, baseadas em julgamento, receitas de sucesso e sobrevivência e iv) conhecimento axiomático – são

razões e explicações de como as coisas e eventos acontecem.

Valores são considerados padrões de preferências ou fins do que a organização deveria ser ou fazer (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; ENS, 1988). Dessa forma, são sistemas de preferência racionalizados para determinados cursos de ação e certos objetivos (BEYER, 1981). Os valores compartilhados na organização independem dos valores individuais dos membros do grupo (SACKMANN, 1992). Este trabalho apoiou-se na decisão do grupo de dirigentes, ou do dirigente, em caso de um só decisor. Desse modo, valores organizacionais consistem no conjunto das convicções dos membros da organização relativas aos meios e aos fins, que são responsáveis por dirigir as suas interpretações, com relação à própria organização e ao ambiente (ENZ, 1986). Estes atuam como critério para a seleção de alternativas de ação em dada situação, estipulando sanções positivas ou negativas para comportamentos desejados ou indesejados, respectivamente (PANT e LACHMAN, 1998).

Segundo MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1994), os valores são definidos pelos critérios, pelas concepções ou pelas preferências racionalizadas sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação. Por sua vez, as crenças representam os pressupostos não conscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, os pensamentos e as emoções sobre o mundo e a organização. Desse modo, as crenças estão dispostas no nível dos pressupostos básicos e são aceitas como verdade. Assim, não é possível confrontá-las ou debatê-las. SCHEIN (1991) lembra que as premissas que estão em desacordo com as crenças são consideradas inconcebíveis. Desse modo, LALANDE (1996, p.218) destaca que “excluiria a dúvida sem, contudo, ter o caráter intelectual e logicamente comunicável do saber”. As suas bases podem até mesmo ter motivos válidos ou comunicáveis, mas não têm, realmente, relação direta com o fato em si.

Os esquemas interpretativos, concebidos pelos valores e crenças, atuam como fator interveniente de modo a orientar a forma pela qual o ambiente é percebido e interpretado pelos dirigentes organizacionais. Essa estratégia pode delimitar a quantidade de opções de ação e influencia as definições estratégicas. Na seqüência foram abordadas teorias acerca de posicionamento estratégico, relacionadas às organizações, que determinam o

conjunto de ações dos dirigentes da organização.

2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A partir das considerações anteriores e na tentativa de explorar de forma mais consistente, a teoria sobre posicionamento estratégico, foram apresentados, inicialmente, alguns conceitos, assim como aspectos inerentes à evolução da abordagem estratégica. Contudo é necessário também revisar algumas definições de estratégia organizacional. Diversas perspectivas são utilizadas para expor o assunto. Embora muitos autores tenham procurado outras visões, a maior parte das abordagens possui cunho funcionalista.

Embora a palavra estratégia tenha sido utilizada por milhares de anos, sobretudo nos estudos militares, o conceito de estratégia na área de negócios é consideravelmente recente (ALMEIDA, 1999). Assim, alguns conceitos têm sido destacados. Entre eles, observa-se que decisões estratégicas dizem respeito à saúde de longo prazo da empresa (CHANDLER, 1962). Já para DAVIDSON (1988), estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando seus recursos com o fim de alcançar seus objetivos preestabelecidos. Desse modo, nesta parte do referencial teórico-empírico das variáveis em separado, foram destacadas algumas conceituações de estratégia e seus posicionamentos, visando a identificar as que mais se coadunam com o presente trabalho.

Para o posicionamento estratégico, sua conceitualização e sua respectiva caracterização como mudança é que se buscou inicialmente uma definição singular de estratégia. Tem-se notado boa parte das abordagens como visão funcionalista, como já citado; todavia observam-se autores que focalizam o tema de forma diferente, como: CHAFEE (1985), que trabalha com modelo mental único; WHIPP, ROSENFELD e PETIGREW (1989), para quem a estratégia é definida de acordo com a disponibilidade de recursos e MACCRIMMON (1993), que observa recursos para os objetivos, coordenados inteligíveis, mais o tempo e espaço, e relação entre estrategista e ambiente. Desse modo, a estratégia é condicionada pelos eventos ambientais, onde se inclui a ação de outros agentes. A condição enfoca os eventos que não são controláveis, enfatizando a incerteza. Portanto reconhece-se que a estratégia influencia e é influenciada pela ação passada, presente e futura de diversos

fatores no decorrer do tempo. O conceito de estratégia comporta, portanto, uma série de ações coordenadas, que possuem um escopo inteligível e que se mostram condicionadas pelos eventos ambientais e pelas ações de outros atores.

ANSOFF e MACDONNELL (1993) conceituam estratégia como enfoque sistemático de responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa em seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Por conseguinte, os estudos sobre estratégia residem em duas correntes básicas: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A primeira supõe que a estratégia é usada como instrumento para maximizar a eficiência organizacional diante de determinado contexto de competição. A outra busca concentrar a relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização, como estrutura e tecnologia. Tais observações são destacadas por MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1999), no exame de literatura acerca de estratégia. Nessa linha de conceito podem-se explicar os fenômenos organizacionais, aplicando uma avaliação lógica interna, que usa como pressuposto básico a idéia de ação racional (FONSECA, 2001).

Nesse caso, a interpretação de cada ambiente pelo dirigente permite fazer surgir estratégias nas organizações; assim, procurou-se observar nas organizações estudadas, permitindo descobrir ações estratégicas peculiares para as indústrias de derivados da mandioca adotadas pelos dirigentes das organizações em estudo, ou mesmo estratégias talvez parecidas com as já conceituadas por autores que, desde a década de 1980, buscam aprimorar essa nova disciplina. GOOLD e CAMPBELL (1998) associam estratégia a um sapato que serve no pé de uma pessoa e aperta em outra; não existe receita que sirva para todos os casos. Desse modo, os esquemas interpretativos é que vão moldar a forma para cada caso, procurando adequar a empresa ao ambiente segundo sua interpretação, abandonando a idéia de posição.

Estratégias são apresentadas em diversas definições, embora algumas, por carregarem preceitos das escolas de maior influência no estudo da administração estratégica, pareçam mais destacadas e utilizadas. Dentre as conceituações de estratégias abordadas, a

ênfase foi dada à de perspectiva cognitiva que vem ao encontro dos objetivos do presente trabalho, considerando a formação – escolha – estratégica tendo como base principal a mente do estrategista e, dessa forma, como ele trabalhou com as informações que, na sua concepção, estão dispostas nos ambientes que lhe são acessíveis. Estratégia, segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), muda seu curso em cada situação. Definem, mais, que em estratégia, as *previsões são imprevisíveis* e que os *pensamentos* devem ser estratégicos, não a *ação*.

Nesse contexto, pode-se dizer que estratégia é a utilização de meios e táticas de forma a antever o futuro, no que diz respeito às tendências, interesses e necessidades. No âmbito da formulação de um plano de ação, a estratégia tem sido relativamente estudada. Partindo do estudo de estratégias pretendidas e realizadas, MINTZBERG e WATERS (1985) distinguem estratégias deliberadas e emergentes. Essa concepção é ilustrada por meio da Figura 4. Neste caso, elas são os extremos de uma contínua espaciotemporalidade (*continuum*), sendo quase impossível encontrá-las em suas formas essenciais. Três condições precisam ser satisfeitas para uma estratégia perfeitamente deliberada:

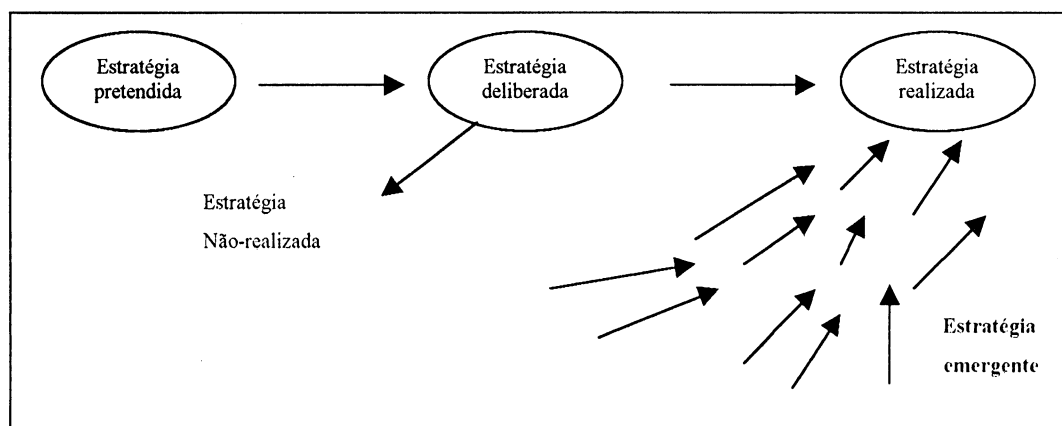
- a) intenção definida e clara para que não haja dúvidas do que se pretendia antes da ação;
- b) deve ser compartilhada por todos da organização;
- c) precisa ser realizada exatamente como foi pretendida, ou seja, forças externas não podem exercer interferência.

Entretanto a estratégia emergente precisa de um padrão de ação comum, sem o que não fica caracterizada a estratégia, e ela não pode ter sido pretendida de maneira nenhuma. No meio desses extremos estão alguns tipos de estratégias encontradas em muitas organizações. Por exemplo, estratégias planejadas, as quais são formalmente constituídas: existe a intenção, contudo não consegue ser realizada *in totum*, por influência de outros agentes. Dessa forma, estratégias impostas são aquelas originadas do ambiente que determinam, de uma forma direta ou mesmo indireta, os estilos e critérios das ações dos dirigentes organizacionais.

O entendimento de estratégias deliberadas e emergentes auxilia na compreensão das cinco definições propostas por MINTZBERG (1987). Estratégia pode ser

compreendida como **plano, manobra, padrão, perspectiva e posição** [grifo do autor]. Para a grande maioria das pessoas, estratégia é entendida como **plano** [grifo do autor], como sendo curso de ação pretendida para atuar em uma situação, é uma perspectiva mais deliberada. No caso de ação específica, ela pode ser compreendida como **manobra** [grifo do autor]: por exemplo, uma competição com um concorrente direto. A estratégia como perspectiva mais emergente é a definida como **padrão** [grifo do autor], onde ela é uma consistência no comportamento, podendo ou não ser pretendida. Na estratégia definida como **perspectiva e posição** [grifo do autor], ela é a forma de se perceber o mundo compartilhado entre os membros da organização e expressa por meio de suas intenções ou ações. A estratégia como posição é localizar a organização dentro do ambiente, ou seja, a estratégia serve de mediadora entre o contexto e a organização.

FIGURA 4 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p.19).

Dez pontos de vista distintos são percebidos por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), quando buscam fazer uma revisão acerca da literatura do campo de estratégia, sendo que cada um apresenta uma perspectiva única, que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Três grupos congregam as dez escolas distinguidas pelos autores: as três primeiras escolas são de ordens prescritivas, onde a preocupação recai sobre como a estratégia deve ser formulada; as seis subseqüentes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e tem a preocupação de descrever estes fenômenos, e a última procura delinear e agrupar os estágios e as seqüências do processo de formação.

As escolas prescritivas têm tratado estratégia como “tentativas

conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente e vêem a formação de estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual (escola do *design*), o planejamento formal (escola do planejamento) e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento)” (PÉROLA e GIMENEZ, 2000, p. 19). No pressuposto da escola do *design* é dada maior ênfase na avaliação das situações externas, revelando ameaças e oportunidades; e internas, sinalando os pontos fortes e fracos da organização. No estudo dessa avaliação, tem-se utilizado o swot (*strenghts* – pontos fortes –, *weaknesses* – pontos fracos –, *opportunities* – oportunidades – e *threats* – ameaças –). Esse modelo pressupõe ainda valores gerenciais (crenças e preferências) e responsabilidades sociais (com ênfase para a ética). Assim, a razão é a base do processo de formação da estratégia. Portanto, esse processo passa a ser do dirigente principal. Ressalta-se, diante deste contexto, que a formação de estratégia e a implementação de estratégias são muito distintas.

Observa-se um misto da escola de planejamento com as escolas antecessoras com base nos pressupostos da ameaça, oportunidade, pontos fortes e fracos, com detalhamento e especificação de cada uma de suas partes com listas de verificação e com apoio técnico. Denota-se que nada mudou, embora a forma de execução tenha maior formalidade. Assim, quem responde pela execução são os planejadores, embora a responsabilidade do processo, basicamente, fique com o dirigente principal. Observando o trabalho de PORTER (1986) sobre estratégia competitiva, entende-se que este foi de considerável contribuição. Seu conceito, entre outros, preceitua que a escola de posicionamento também buscou aproveitar premissas da primeira e segunda escolas; mas conteúdos foram adicionados de duas formas: ênfase para a importância das estratégias e não somente ao processo de formulação e com abertura para as prescrições da área para investigações consideráveis, de forma a auxiliar a estudar e a prescrever as estratégias específicas disponíveis para as organizações e os contextos nos quais cada uma tem melhor desempenho.

A escola empreendedora, inserida no segundo grupo, trata de formação de estratégia como processo visionário. Sua premissa é a representação mental da estratégia, formada pela cabeça do líder, além de ressaltar os estados e os processos como intuição, sabedoria, julgamento, experiência e critério, onde a promoção de estratégia é vista como perspectiva, associada à imagem e ao senso de direção. MINTZBERG, AHLSTRAND e

LAMPEL (2000, p.98) observam que “fiel ao seu rótulo, a visão tende com frequência a ser mais uma espécie de imagem do que plano plenamente articulado (em palavras e números). Isso deixa-o flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências”. Dessa forma, a estratégia empreendedora congrega a estratégia emergente e deliberada.

A escola do aprendizado preconiza a estratégia como processo emergente e os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Nessa premissa MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p. 134), observam que:

...as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de a sua organização lidar com ela [...] a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.

Tem-se denotado na aprendizagem organizacional focos de análise que ajudam a esclarecer como ocorre a formação de estratégia: a abordagem de capacidades dinâmicas, a teoria do caos e a criação do conhecimento. Na aprendizagem, não é possível o controle deliberado sobre as situações e a formação da estratégia toma lugar como processo de aprendizagem ao longo do tempo, e muitas vezes, coletivo. Desse modo, não se separa a formulação e a implementação; o papel do líder passa a ser o de administrar o processo de aprendizagem estratégica. A escola do poder, por sua vez, usa o poder e a política para favorecer os interesses em exame, por meio da negociação de estratégias com maior ênfase. Desse modo, o processo é todo político e as estratégias assumem a forma de tramas. Externamente a organização promove estratégias deliberadamente agressivas e internamente a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência.

A escola ambiental pressupõe a estratégia como processo passivo, de forma que o ambiente é o ator principal e as estratégias lhe são subordinadas. A descrição das relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização dão, a essa escola sentido de derivação da teoria da contingência. Surgiram mais tarde os ecologistas da população, os quais postulam que “as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos. A organização fazia o que seu ambiente mandava ou era ‘eliminada’” MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. (211). A pressão do ambiente, na visão de teóricos institucionais, é notada do ponto de vista de que as pressões do

ambiente reduziam as opções estratégicas, mas não as eliminavam. Nessa concepção é o ambiente que dita a estratégia.

A escola cultural percebe a formação de estratégia como processo coletivo, baseado em crenças e em interpretações comuns aos membros da organização.. Nesse caso, a estratégia assume forma de perspectiva, arraigada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos, ou as capacidades da organização, são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Percebe-se nesse contexto que a estratégia é deliberada. O foco dessa escola está voltado para a influência que as crenças e os valores do grupo exercem para manter estável a estratégia ou no que diz respeito à resistência a mudanças.

Representando o terceiro grupo está a escola de configuração. Essa escola vê a estratégia como processo de transformação, oferecendo a possibilidade de integrar e conciliar os preceitos das escolas anteriores. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p. 224), criadores desta teoria e das outras escolas, lembram que um ponto fundamental destaca a importância da capacidade de “sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização [...] e o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal”.

A escola cognitiva parece adequar-se mais, quando se procura porque respondem organizações similares ou de mesmo segmento forma diferente ao mesmo contexto ou similar. Os pressupostos e premissas dessa escola caracterizam-se como dimensão crucial, uma vez que a mente do estrategista e seu processo cognitivo são os fatores que podem permitir a formação de estratégia e representam os aspectos fundamentais da análise que se procurou realizar no presente estudo. A cognição está relacionada com os meios pelos quais os dirigentes captam, armazenam e usam conhecimento.

A abordagem cognitiva da estratégia observada por MACHADO-DASILVA, FONSECA e FERNANDES (1999, p.105) é que “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos”. Nessa concepção observa-se o que preceituam DAFT e WEICK

(1984), HUFF (1990), no sentido de que a formulação de estratégia deve ser concebida como elaboração cognitiva e não como resultado deliberado da racionalidade dos indivíduos. As ciências cognitivas estão, mais contemporaneamente, no processo de formação de estratégia e tomada de decisão. Em sua definição mais clássica, a estratégia é vista como livre, deliberada e racional; livre por não estar conectada com a ação, que lhe é subordinada, e racional porque esse pensamento segue somente o processo concebido e conveniente para os dirigentes (LAROCHE e NIOCHE, 1994).

Ainda assim, MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999, p.196) salientam que “estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente”. Embasado nesse conceito, pode-se destacar a teoria da racionalidade limitada de SIMON (1970), que representa grande avanço para a compreensão dos limites cognitivos dos dirigentes. Na concepção do autor, os economistas atribuem ao homem econômico uma racionalidade plena, o que permite que ele escolha sempre entre as várias alternativas com que se depara, saiba em que elas consistem, realize avaliações cuja complexidade é limitada, a fim de determinar quais são mais desejáveis e, por último, execute cálculos de probabilidade complicados. Essa teoria, contudo, parece estar distante do comportamento real ou potencial dos indivíduos.

A racionalidade manifestada no comportamento do indivíduo em uma organização parece não possuir sinais da onisciência global que possa ser atribuída ao homem econômico (SIMON, 1970). Este mesmo autor sugere o conceito da racionalidade limitada. Essa preceitua a “teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento do ser humano que **contemporiza** porque não possui meios para **maximizar**” [grifos do autor] (SIMON, 1970, p. XXIII). O indivíduo de racionalidade limitada procura um curso de ação satisfatório, enquanto o indivíduo econômico procura maximizar seus esforços, selecionando a melhor alternativa do rol das que lhe foram apresentadas.

Na tomada de decisão estratégica, a cognição apresenta limitações. Esta afirmativa reside no que preceituam EISENHARDT e ZBARACK (1992), os quais observam que os estudos empíricos relacionados com a decisão estratégica sustentam este elenco: (i) a existência de limites cognitivos no modelo racional, implicando o fato de os decisores

satisfazerem ao invés de otimizar os resultados, tendo em vista que raramente se envolvem em pesquisas exaustivas; (ii) que muitas decisões seguem as etapas básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção de alternativas; mas giram em torno dessas várias etapas, frequentemente se repetindo, aprofundando e sempre procurando caminhos alternativos; (iii) que a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam o processo.

Segundo observa CHAFFEE (1985), a utilização da palavra estratégia tem promovido certas confusões, visto que definições diferenciadas são utilizadas como modelo mental único. Analisando as formas como as definições de estratégias têm sido utilizadas, a autora apresenta três modelos de utilização observados pela literatura. (i) *Modelo linear*, caracterizado por decisões integradas, ações e planos para atingir objetivos. A estratégia pode ser implementada pela alta administração; em todas as partes da organização o ambiente é razoavelmente possível. (ii) *Modelo adaptativo*, baseado na metáfora orgânica, na qual a organização é vista como sistema vivo (MORGAN, 1996). Nesse modelo o ambiente é sempre monitorado e, em caso de mudança, a organização se adapta. A ênfase dos gerentes recai nos meios; os objetivos são representados pelo alinhamento do ambiente. A estratégia tem menor centralização na alta administração, ocorrendo então interligação menor do que o modelo linear. Desse modo, em um processo de adaptação, o ambiente é mais complexo e, com ele, muda a organização. (iii) *Interpretativa*, como derradeiro modelo dos modelos consignados por CHAFFEE (1985); ele considera que a realidade é socialmente construída e que a organização resulta de uma coletânea de acordos cooperativos entre os indivíduos.

Esses modelos são destacados por CHAFFEE (1985) como quadro de referência que permite compreensão do ambiente da organização, pelos seus membros. Assume a característica de que o ambiente é socialmente construído e a legitimação é enfatizada no lugar do lucro ou eficiência. Nesse caso o foco passa a ser os atuais e potenciais participantes da organização. A relação com o ambiente não é de adaptação, como na adaptativa, nem de ajuste instrumental por meio de ação, como na linear, mas a ação é simbólica e de comunicação. Observa-se, na proposta da autora, que seu objetivo é de contribuir para se desenvolver um constructo de estratégia que seja, de certa forma, o mais abrangente dos que se têm oferecido e apresentado no momento.

Nessa concepção, a estratégia pode ser definida como metaforicamente orientada ou como armação de referência para permitir que o ambiente e a organização sejam entendidos pelos depositários (CHAFFEE, 1985). Assim, a legitimidade é enfatizada tanto quanto o lucro, o crescimento ou a eficiência. Nesse sentido, a ênfase do modelo recai sobre a atividade de negociar com o ambiente mediante ações simbólicas e interpretação, em detrimento do ajuste instrumental por meio da ação e da adaptação dos modelos anteriores.

Na perspectiva de ambiente e desenvolvimento de constructo de estratégia, a idéia de visão compartilhada é coerente com a abordagem cognitiva da estratégia, e observa que a elaboração de estratégia deve ser vista como resultado da interpretação que os dirigentes fazem do mundo. DAFT e WEICK (1984, p.286) descrevem que a interpretação é “processo de tradução dos eventos (que cercam a organização), de desenvolvimento e modelos de entendimento, de retirada de significados e de reunião de esquemas conceituais entre os administradores-chaves”. Visando a desenvolver um modelo organizacional como sistema de interpretação, os autores partem do pressuposto de que o que poderá diferenciar as organizações é a forma como elas analisam o ambiente, que apresenta duas dimensões de variação: (i) a crença dos administradores a respeito de quanto é determinável, mensurável e analisável; e (ii) quanto a organização se introduz no ambiente, procurando compreendê-lo.

Assim, ainda que bem recentemente tenha sido observado por pesquisadores que as forças ambientais influenciarem as estratégias, alguns autores, como CHILD (1997), ROSENFELD e PETTIGREW (1989) afirmam que a estratégia deve ser observada e analisada como influenciando e sendo influenciada pela cultura das organizações, o que demonstra uma visão não racional de estratégia para melhor interpretação de suas mudanças.

Embora os estudos na área ainda não estejam completos, NARAYAN e LACHMAN (1988) sugerem que valores organizacionais influenciam mudanças estratégicas. Tais valores podem influenciar os diagnósticos que antecedem as ações decisórias, determinar quais assuntos deverão ter mais atenção, ou ainda institucionalizar adoções de procedimentos sobretudo por motivos técnicos. Dependendo da congruência entre os valores organizacionais e a estratégia que foi adotada, os valores atuam como instrumento de impulsão ou de restrição da ação estratégica.

Grande parte dos estudos acerca de ações e posicionamentos estratégicos, como, por exemplo, PORTER (1980) em *Competitive Strategy*, tem sido voltados e mais pensados em organizações industriais, observados até mesmo por NORMANN e RAMIREZ (1993). Os autores lembram que nesses estudos, adicionar o valor ao produto está relacionado com a posição ocupada pela empresa na cadeia de valores. Todavia é cada vez mais importante ampliar esta forma de analisar o tema. Observam os autores que as organizações necessitam atuar em um sistema de se criar valores, de maneira tal que, de forma continuada, estejam desenhando e redesenhando um complexo sistema da atividade da organização.

QUADRO 5 – Análise do posicionamento estratégico.

DIMENSÃO		INDICADORES
Produto/Serviços		<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade relativa • Preços e custos relativamente aos dos concorrentes • Velocidade relativa de introdução de novos produtos
Mercado		<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com clientes • Relacionamentos com elementos da cadeia produtiva • Captação de informações: comportamento do mercado, da concorrência e da situação macroeconômica.
R E C U R S O S	1. Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e capacitação de recursos humanos
	2. Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em máquinas, equipamentos, P&D e infraestrutura.
	3. Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanização ou automação de operações • Tecnologia • Inovações tecnológicas no produto
	4. Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção • Vendas • Propaganda

Fonte: adaptado de BUZZELL e GALE (1991).

Nessa concepção, STABELL e FJELDSTAD (1998) entendem que a postura estratégica de uma organização envolve a escolha da posição em termos de produtos, mercados e de sistemas de valores de negócios. A posição almejada somente é atingida por meio de ações e de tentativas de modificar os custos e os valores. A habilidade da organização em competir em um setor depende de sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo, é observada por WHIPP, ROSENFELD e PETTIGREW (1989). Desse modo, o posicionamento estratégico envolve a disposição de recursos internos da organização e ao alcance de seus produtos, serviços e mercados. O Quadro 5 acima permite ilustrar essas

formas de posicionamento estratégico.

Desse modo, é necessário destacar ainda a abertura e ampliação de discussões sobre estratégia. STABELL e FJELDSTAD (1988) orientam para a mudança da análise da cadeia de valor e para a análise da configuração de valor. São criados três grupos: cadeia de valor, negócio de valor e rede de valor. A cadeia de valor é composta por organizações industriais (de transformação), nas quais o valor é criado na transformação de insumos em produtos. Aqui se tem uma observação para os custos.

Por sua vez, o negócio de valor é composto por organizações que têm como objetivo resolver problemas de seus clientes, como, por exemplo, empresas de saúde e de engenharia. A criação de valores está na passagem do estado atual para o almejado. Por exemplo, quando se vai a uma clínica de saúde, para se passar do estado de doente para um estado de saúde. Aqui, a criação de valor ocorre em cada caso de forma única, singular e particular. A criação de valor e a redução do custo não estão diretamente relacionadas, uma vez que atividade de pouco custo pode ter grande impacto no valor final. Nesse caso, a sua orientação é para o valor. Por último, observa-se o valor de rede que trabalham como mediadores dos clientes. Por exemplo: organizações securitárias, telefônicas e bancárias. A criação de valor acontece na organização e de forma a facilitar intercâmbio dos os clientes: orienta-se tanto para custos quanto para valor, em função da necessidade de manter o equilíbrio entre ambos.

Ressalta-se ainda que as ações estratégicas, verificadas por meio das dimensões apresentadas no Quadro 6 – produto/serviços, mercado e recursos –, podem também ser vistas sob vários esquemas⁷, entre os quais o proposto por MILES e SNOW (1978). Esse modelo envolve a classificação das organizações em quatro estratégias genéricas: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

⁷ PORTER (1989) destaca a existência de três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custos e foco. PETTIGREW e WHIPP (1993) indicam como estratégias genéricas de competição o posicionamento baseado em preço, qualidade, tempos de produção e redes de distribuição. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), por sua vez, defendem a possibilidade de mesclagem de diversas estratégias genéricas, de modo que a organização possa competir com base em diferenciação, custo baixo, nicho-diferenciação, nicho-custo, nicho-diferenciação/custo baixo e nicho-custo baixo/diferenciação, além da adoção de estratégias múltiplas.

Na concepção de GIMENEZ (2000), a taxonomia de estratégias genéricas, proposta por MILES e SNOW (1978) é relevante também para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas, uma vez que independe do tamanho das organizações. O modelo "especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes" (GIMENEZ, 2000, p. 38).

QUADRO 6 – Categorias Estratégicas de MILES e SNOW

CATEGORIA ESTRATÉGICA	DESCRIÇÃO
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável . Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria , restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos , mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia . Não se arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: MILES e SNOW (1978).

Esta classificação refere-se a estratégias competitivas, ou seja, como a organização compete em determinado negócio (HAMBRICK, 1983). O modelo de MILES e SNOW (1978) propõe que "as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração" (GIMENEZ, 2000, p. 40). Segundo GIMENEZ (2000, p. 42), nessa tipologia, as duas categorias mais contrastantes são: (i) estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos, procurando ampliar sua linha de produtos e serviços e em ser uma das primeiras a oferecer seus novos produtos; e (ii) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e ênfase muito grande em eficiência. No Quadro 6, pode-se observar uma caracterização das

categorias estratégicas mencionadas.

Na seqüência foram apresentados juntos os três temas, até aqui discutidos separadamente. Da união entre contexto ambiental, esquema interpretativo e posicionamento estratégico gerou-se o problema de investigação em que se baseou o presente estudo.

2.4 CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMA INTERPRETATIVO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.

Este estudo apoiou-se no pressuposto de que a estratégia é elaborada pelos dirigentes, não de forma deliberada e racional, mas utilizando uma elaboração cognitiva conforme preceituam DAFT e WEIK (1984). É por meio da percepção dos dirigentes do contexto ambiental e organizacional representados em suas mentes, em função de seus valores e crenças, que são desenvolvidas as ações estratégicas.

Observando a reavaliação de estratégia, CHILD (1997) preconiza que ela deve ser avaliada em três tópicos.

1. No papel da agência e da escolha da análise organizacional.
2. Na natureza do ambiente organizacional.
3. Na relação entre agentes organizacionais e o ambiente.

O mesmo autor observa que essa formação se dá tanto pela ação dos dirigentes, de maneira objetiva, pela escolha racional ou subjetiva pela interpretação, quanto pela ação do ambiente, seja ambiente técnico seja mesmo institucional.

RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996) sublinham que, buscando a ampliação da visão de mudanças estratégicas, aparece uma perspectiva de várias lentes (multilentes). Sob esse viés, talvez seria possível enxergar a mudança simultaneamente através da lente racional, da lente de aprendizagem e da lente cognitiva. A lente racional mostra a mudança como possibilidade de atingir boa adaptação com o ambiente, mediante o plano. O plano abrange as melhores soluções para os problemas por meio de objetivos que visam a alcançá-las.

Na lente de aprendizagem o processo de mudança é visto como processo mais interativo, visto que é acrescida das ações gerenciais. Nesse caso o ambiente já não é considerado estático, como na lente racional. Aqui ele é mais instável e dinâmico. A mudança estratégica é definida como a mudança dentro do contexto da estratégia, assim como na lente racional, acrescentando as mudanças no ambiente e na organização, trazidas pelas ações dos gestores no processo de mudança. Aquilo que era linear cede lugar ao incremental, estabelecendo uma revolução.

Na lente cognitiva a complexidade da mudança passa a ser maior, uma vez que é levada em consideração a cognição dos atores (dirigentes). Assim, as mudanças no conteúdo da estratégia são afetadas pelo ambiente e as condições organizacionais pelas cognições e ações dos dirigentes. Dessa forma, o ambiente depende da interpretação dos dirigentes. Observa-se que as ações gerenciais dos dirigentes são influenciadas e influenciam a cognição, criando assim percepções compartilhadas, e os resultados das mudanças afetam também a cognição.

Buscando integrar ambientes internos (esquemas interpretativos) com o externo (ambiente), que afetam a organização, PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992) desenvolvem o conceito de contexto interno e externo da organização; observam que o contexto interno é construído e dinâmico, podendo ou não ser receptivo às mudanças. Essa concepção de contexto adiciona um filtro entre a mudança ambiental e o impacto que ela vai provocar na organização.

MILLIKEN (1990) reforça a relação entre interpretação da mudança ambiental e ação tomada nas organizações em face dessas mudanças, incluindo na relação o desempenho. Em estudo elaborado pelo autor, foi possível verificar a relação existente entre busca de informação realizada pelos dirigentes, interpretação do ambiente, ações estratégicas tomadas e desempenho.

Observa-se, contudo, que grande parte das organizações se compromete em processos de avaliação dos seus objetivos, mediante questionamentos e verificações, para promover a redefinição do modo pelo qual interagem com o ambiente (MILES e SNOW,

1978). Desse modo, para muitas organizações o processo de ajuste às mudanças ambientais e à incerteza, isto é manter o alinhamento com o ambiente enquanto se gerenciam internamente as interdependências, é complexo. Assim, as mudanças constantes, que causam turbulência ambiental, terão determinado reflexo sobre as ações organizacionais, em função da interpretação do indivíduo na organização e das crenças e dos valores compartilhados, afetando as atividades desenvolvidas e seu desempenho (CRUBELLATE e MACHADO-DASILVA, 1998). Desse modo, os indivíduos interpretam e definem ações, conforme os significados que atribuem à realidade na qual estão imersos.

Visando a integrar sistemas sociais (ambiente) e a atuação dos dirigentes, alguns autores buscam descobrir respostas na teoria de GIDDENS. WHITTINGTON (1992) observa o trabalho de GIDDENS como sendo importante para a teoria gerencial, uma vez que engloba forças com vistas à eficiência e eficácia (capitalismo), bem como assuntos sociais, como por exemplo, etnicidade, conhecimento e Estado. Essa fusão permite abrir espaço para a agência humana dentro da organização, uma vez que os dirigentes não são somente motivados por elementos racionais.

Nesse sentido, a mudança ambiental toma neste estudo, características institucionais ainda desconhecidas, podendo estar na linha coercitiva, normativa ou mimética que pressiona a organização (DiMAGGIO e POWELL, 1993; SCOTT, 1995). Essa forma de pressão conduz a uma avaliação do posicionamento estratégico adotado, a qual pode ou não resultar na mudança desse posicionamento. Nesse caso, a pressão direcionaria ao isomorfismo (biunivocidade), obrigando as organizações a adotarem mudanças semelhantes. Nessa ótica, há uma influência determinista do ambiente sobre a organização.

MACHADO-DASILVA e FONSECA (1996, p. 103) observam:

...as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, valores e crenças, criados e consolidados por meio da interação social, e que sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno.

Na aplicação da teoria institucional para analisar uma organização, deve-se considerar como a organização se está adaptando ao seu contexto institucional. Precisam ser

analisadas as fontes (agências regulatórias, leis, expectativas sociais e culturais) e os tipos de pressões institucionais (coercitivas, normativas e miméticas) exercidas pelo ambiente sobre a organização. Deve ser considerado, ainda, como os processos de tomadas de decisão estão sendo moldados pelas crenças institucionais, em detrimento da escolha racional. Segundo HATCH (1997), a ênfase concentra-se em imaginar como a organização pode obter maior legitimidade no seu contexto institucional.

Nessa perspectiva, as organizações podem, de forma particular, ser influenciadas pelo ambiente de duas diferentes maneiras. Uma consiste na demanda técnica e econômica, que requer que as organizações produzam e efetuem trocas de bens e serviços em um mercado. A outra consiste na demanda social e cultural, que exige que as organizações utilizem regras particulares na sociedade e estabeleçam e mantenham certa aparência exterior (HATCH, 1997). Os ambientes sob domínio das demandas técnicas ou econômicas recompensam as organizações pela eficiência e eficácia com que fornecem os bens e serviços; enquanto as dominadas pela demanda social recompensam as organizações pela conformidade aos valores e normas, às regras e crenças da sociedade.

Desse modo, as pressões ambientais obrigam as organizações a desenvolver maior adaptação que responda a esse ambiente. As escolhas estratégicas dependerão do modo como os dirigentes compreendem a estratégia e como vão interpretar esse ambiente no qual as escolhas ocorrem. Assim, torna-se indispensável, para analisar a concepção de estratégia, entender como eles podem captar e interpretar a realidade, por meio de dimensões fundamentais como os valores e as crenças, os quais consistem nos esquemas interpretativos e que, por sua vez, são específicos para cada organização, promovendo a diversidade organizacional.

Nessa concepção, os tomadores de decisão constroem modelos mentais simplificados, quando lidam com problemas complexos. Assim, estão sujeitas as percepções seletivas, tendo em vista que não são capazes de avaliar todas as variáveis. Desse modo, os dirigentes tenderiam a paralisar-se pela necessidade de analisar grande quantidade de dados ambíguos (SIMON, 1970). A estrutura simplificada da capacidade cognitiva auxilia os dirigentes a lidar com as complexidades da tomada de decisão, sobretudo em nível estratégico, observam CALORI, JOHNSON e SARNIN (1994).

Na concepção de SCHWENK (1988), isso representa um processo de simplificação cognitiva, que pode ser percebido a partir de generalizações ou vieses, que interferem nas decisões estratégicas, encurtando e simplificando o processo de resolução de problemas. O grau de complexidade ambiental pode influenciar a estrutura cognitiva dos dirigentes (CALORI, JOHNSON e SARNIN, 1994). Em situações complexas, uma elevada complexidade cognitiva pode levar a uma percepção mais acurada e a um comportamento mais efetivo (BARTUNEK, GORDON e WEATHERSBY, 1983).

Para PANT e LACHMAN (1983, p. 195), “os valores dos indivíduos e dos grupos influenciam significativamente a escolha estratégica e a implementação das ações”. Além disso, os valores dos decisores ajudam a determinar quais problemas foram percebidos, assim como as soluções que serão consideradas. Dessa forma, pode-se dizer que os valores determinam, juntamente com as crenças vigentes em cada organização, as estratégias que foram adotadas para responder às pressões do ambiente competitivo.

Os mesmos autores estimam que os valores que envolvem grau mais elevado de consenso tendem a ser mais difíceis de mudar e exercem maior controle do que os que possuem baixo grau de consenso. Estes autores sustentam a idéia de que os efeitos dos valores na estratégia não dependem unicamente de sua força. Dessa forma, dois tipos de interações vão modelar a afetividade de uma estratégia escolhida: (i) a extensão dos conflitos entre os comportamentos exigidos pela estratégia e os valores do grupo; (ii) a extensão do envolvimento do grupo na implementação da estratégia.

Dentro de um contexto social mais amplo, os valores legitimam a existência da organização. Por isso podem dar legitimidade ou sancionar alternativas estratégicas como aceitáveis, desejáveis ou proibidas, dependendo do contexto organizacional, influenciando e controlando os padrões de comportamento (PANT e LACHMAN, 1988). Dessa forma, observa-se a suposição norteadora deste trabalho, ou seja, os esquemas interpretativos dos dirigentes, por meio de dois de seus fundamentais componentes: os valores e as crenças, cujos esquemas interpretativos atuam como mediadores da postura estratégica das organizações, em face de mudanças ambientais ocorridas.

Embasado no que foi exposto na fundamentação teórico-empírica, que expôs as variáveis em estudo segundo as teorias pesquisadas e evidenciadas, aborda-se na parte seguinte a proposta metodológica que vai orientar a investigação empírica do problema proposto, considerando a operacionalização das variáveis, o delineamento da pesquisa e os procedimentos efetuados para a coleta e o tratamento dos dados.

3 METODOLOGIA

Na seqüência, o presente trabalho considera a metodologia de pesquisa que se pretendeu adotar. A metodologia procurou observar coerência com o problema a ser pesquisado, descrito nos referenciais da introdução, no objetivo geral e específico do estudo pretendido e devidamente embasado na fundamentação teórico-empírica. Além de sua sustentação conferida pelo referencial teórico-empírico, e que procura aproximar-se de um resultado científico, buscou-se fundamentar a dissertação em metodologias adequadas, de forma a tratar os fenômenos e os conceitos estudados de maneira consistente e coerente.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho partiu do pressuposto de que várias foram as influências e mudanças ambientais ocorridas no contexto ambiental das empresas produtoras de derivados da mandioca instaladas na região do município de Paranavaí. Desse modo, os dirigentes precisaram usar seus esquemas interpretativos segundo seus valores e crenças, para leitura e interpretação das possíveis mudanças ambientais ocorridas em seu contexto de referência, para posicionarem-se estrategicamente, agirem e tomarem medidas que permitiram que suas empresas permanecessem ativas nos três últimos anos (1998-2001), consideradas fonte de pesquisa as unidades industriais ativas no período. Dessa forma, observar-se-á de que modo os esquemas interpretativos dos dirigentes agiram como mediadores do posicionamento estratégico diante das mudanças no contexto institucional, e quais as medidas adotadas como respostas a essas mudanças para escalonarem-se estrategicamente. Com base na revisão teórico-empírica apresentada, bem como no problema estudado, a seguinte hipótese de trabalho foi verificada:

Diferentes agentes organizacionais, em face de condições e pressões ambientais competitivas equivalentes, assumem posturas estratégicas diferentes [grifo nosso].

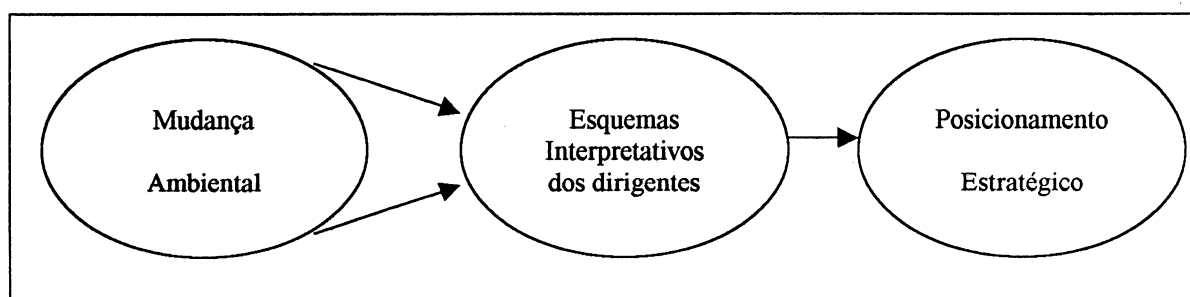
3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir dessa hipótese de trabalho, o estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa.

- Qual o contexto ambiental local, regional, nacional e internacional dos dirigentes do nível estratégico das empresas produtoras de derivados da mandioca, com sede na região de Paranaíba, no período 1998-2001?
- Quais as pressões competitivas significativas do contexto ambiental que atuaram sobre as empresas estudadas, no período em exame?
- Quais os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico, no período estudado?
- Qual o posicionamento estratégico adotado pelas organizações em análise, no período considerado?
- De que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores da postura estratégica das empresas do setor estudado, em face das pressões ambientais competitivas, no período em tela?

3.1.2 Apresentação das Variáveis

As variáveis apresentadas neste estudo foram as seguintes: mudança ambiental, os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico, ou seja, as ações estratégicas adotadas. Abaixo, a disposição entre elas.



3.1.3 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

CONTEXTO AMBIENTAL

DC: Eventos ocorridos no contexto externo que pressionam a organização para movimentos de adaptação, em face de novas circunstâncias relacionadas à eficiência e à legitimidade social (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). A noção de ambiente organizacional implica dois conceitos, *técnico* e *institucional*, que devem ser tratados como facetas de uma mesma dimensão, ao longo da qual todas as organizações operam (SCOTT, 1992). Assim, esta variável foi verificada com base nos conceitos de ambiente técnico e institucional. Foi ainda considerado o contexto ambiental de referência que a organização adota como referencial para suas ações estratégicas: local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

- Ambiente técnico

D.C: “Aquele no qual as organizações disponibilizam produtos ou serviços que são trocados no mercado, e recompensando-as por seu desempenho eficiente e efetivo” (SCOTT, 1992, p. 132).

D.O: O ambiente técnico foi operacionalizado a partir de informações provenientes da análise documental e do conteúdo de dados secundários, sobretudo a literatura especializada do setor, como estes: livros, artigos, jornais, revistas e material da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca – ABAM, conforme análise das fontes listadas no Anexo 3. As informações coletadas foram ainda organizadas de acordo com as condições de dependência e incerteza (SCOTT, 1992), dispostas no Quadro 4, apresentado na base teórico-empírica.

- Ambiente Institucional

D.C: Caracteriza-se “pela elaboração de regras e exigências às quais as organizações individuais têm de se ajustar, a fim de que recebam legitimidade e apoio” (SCOTT, 1992, p. 132).

D.O: Foi operacionalizado mediante análise documental e do conteúdo de dados secundários, provenientes de jornais e periódicos de grande circulação, periódicos do setor e acadêmicos, bem como bibliografia recente a respeito do contexto histórico brasileiro e internacional e órgãos do governo que orientam o setor, utilizados para evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam o ambiente do setor, conforme a análise das fontes listadas no Anexo 3.

ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

DC: Conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadro de referência para a ação organizacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; HININGS e GREENWOOD, 1988). Desse modo, nessa pesquisa, os esquemas interpretativos foram verificados a partir de seus componentes: valores e crenças.

- Valores

D.C: Indicam padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (ENZ, 1986; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993; PANT e LACHMAN, 1998).

D.O: Foram verificados mediante análise estatística das preferências expressas em questionário entregue pelo pesquisador aos dirigentes das organizações que se encontravam em atividade no período em estudo. As perguntas foram estruturadas em questões objetivas, construídas a partir de valores ambientais previamente identificados.

- Crenças

D.C: Pressupostos subjacentes que fornecem aos membros das organizações as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre a noção de mundo e da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

D.O: Foram verificados mediante análise estatística das preferências expressas em questionário entregue pessoalmente pelo pesquisador aos dirigentes das organizações que se encontravam em atividade no momento do estudo. As perguntas foram estruturadas em questões objetivas construídas visando à possibilidade de se obterem concepções fundamentais.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

D.C: Consistência de ações organizacionais quanto à disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um período (WHIPP, ROSENFELD e PETTIGREW, 1989; ARAUJO e EASTON, 1996), próprio de cada organização.

D.O: Foi verificado a partir de ações expressas em questionário em escalas do tipo *Likert* e tiveram escores atribuídos, variando entre nunca (1) e sempre (5), segundo o grau de posicionamento adotado, entregue pelo pesquisador aos dirigentes das organizações que se encontravam em atividade no período em estudo.

3.1.4 Definição de outros termos relevantes

SETOR MANDIOQUEIRO

Organizações que operam com o processamento da raiz da mandioca, para produção de farinha e amido. A farinha é destinada ao consumo humano e animal, sem

nenhum outro subproduto. O amido é utilizado em gama maior de derivações, ilustrada no Anexo 2: árvore de subprodutos do amido. Embora não contemplado neste estudo, o produto *in natura* (tubérculos frescos pré-cozidos e congelados) e as derivações do amido modificado, também congregam o setor. Contudo a legislação trata a farinha de mandioca como produto *in natura*, primário. A mandioca (*Manihot Esculenta Crantz*), vem acompanhando a evolução pátria desde o descobrimento (CONCEIÇÃO, 1987). A Cultura de tuberosas, em especial da mandioca, é feita em nível mundial nos países que se situam entre 30° de latitude Norte e Sul, em relação à linha do Equador, englobando a América Latina, Caribe, África e Ásia (CEREDA et al., 2002). CONCEIÇÃO (1987) observa que a atual mudança de atitude em relação à mandioca, trazida da obscuridade para o primeiro plano das prioridades econômicas dos países em desenvolvimento, deve-se em grande parte, entre outros fatores, à explosão populacional. Estas referências conceituais definem a lógica teórico-conceitual utilizada neste trabalho, justificando-o.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Maneira como uma organização responde a demandas do ambiente, isto é, escolha de um curso de ação, considerando as pressões exercidas por este ambiente e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador do estabelecimento da estratégia (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.2.1. População e Amostragem

A população desta pesquisa se reporta ao levantamento das organizações consideradas de pequeno, médio e grande porte, que processam raiz de mandioca para produção de farinha e amido de mandioca, instaladas na região de Paranavaí e que se mantiveram em atividade no período estudado⁸. Foram detectadas 46 unidades⁹: 10 fecularias

⁸ Algumas empresas não atuaram em todo o período considerado de 4 anos, mas em parte desse período.

⁹ Das organizações visitadas, uma não respondeu ao questionário.

e 36 farinheiras. O Quadro 7 permite observar as categorias e localizações das plantas que foram objeto de investigação.

QUADRO 7 – Localização e Categorias das Organizações Estudadas

MUNICÍPIO	CATEGORIAS		TOTAL
	FARINHEIRA	FECULARIA	
Alto Paraná	4	-	4
Amaporã	2	1	3
Loanda	-	1	1
Nova Aliança do Ivaí	1	-	1
Nova Londrina	-	3	3
Paranavaí	22	2	24
Planaltina do Paraná	1	-	1
Querência do Norte	-	1	1
Santa Cruz do Monte Castelo	2	-	2
São Carlos do Ivaí	1	-	1
São João do Caiuá	1	-	1
Tamboara	-	1	1
Terra Rica	1	1	2
TOTAIS	35	10	45

Fonte: dados primários da pesquisa

Optou-se por fazer a entrega dos questionários pessoalmente aos dirigentes de ações estratégicas, em todas as organizações do segmento instalado no espaço geograficamente delimitado para o presente trabalho. A técnica caracterizada para este tipo de amostragem é o critério de adesão, também considerada como amostra por voluntários, e que, segundo CONTANDRIOPOULOS *et al.*, (1997), se trata de procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes. Os questionários respondidos foram retirados pelo pesquisador em datas previamente estipuladas.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

No delineamento, os problemas mais práticos passam a ocupar o espaço das preocupações lógicas e teóricas da fase anterior. Assim, a preocupação passa para o contraste entre os fatos e a teoria. Desse modo, a preocupação agora passa a ser com os instrumentos técnicos da investigação que precisa ser realizada. Os métodos de pesquisa nas relações sociais trazem, cada um deles, um caminho diferente e revelam diferentes relações e significados entre eventos e ações (GIL, 1999).

Esta pesquisa utilizou a técnica de levantamento, visto que os dados foram coletados nas indústrias processadoras de raízes de mandioca com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e a inter-relação de fenômenos que naturalmente ocorrem (KERLINGER, 1980). Essa modalidade se caracterizou pela interrogação direta das pessoas, com o objetivo de conhecer a interpretação que o dirigente fez do setor, seus valores e crenças nesse ambiente e qual medida estratégica adotou diante deste contexto. Embora GIL (1999) observe que essa modalidade se caracteriza por solicitar informações de um grupo significativo de pessoas, a presente investigação foi formulada a um dirigente de cada organização do setor ativo e região proposta, com retorno de 98% dos questionários entregues às indústrias investigadas.

Este procedimento foi adotado, conforme orienta GIL (1999), porque permite que as próprias pessoas informem acerca de seu comportamento, suas crenças e suas opiniões. Além disso, é método econômico e rápido, que possibilita a quantificação e é adequado para estudos descritivos e úteis para avaliar opiniões e atitudes. Desse modo, esse delineamento parece adequar-se para responder ao problema proposto, tendo em vista a possível relação dele com a pesquisa experimental, uma vez que não propõe a manipulação de variáveis ou designação aleatória de sujeitos (KERLINGER, 1980).

Optou-se por utilizar o método comparativo de análise para investigar a relação entre contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégia organizacional das empresas em exame. Justifica-se seu uso pela “comparação sistemática de um número razoavelmente amplo de organizações, considerando a área geográfica em análise, e um número de unidades organizacionais nele existentes, a fim de estabelecer relações entre suas características” (BLAU, 1996, p. 126). Nesse método, procede-se à “investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com o objetivo de ressaltar as diferenças ou similaridade entre eles” (GIL, 1991, p. 35). Comparações quantitativas são, portanto, possíveis, uma vez que possibilitam determinar relações entre atributos organizacionais.

Os procedimentos aplicados foram de natureza descritivo-quantitativa, uma vez que a intenção foi investigar as características do fenômeno em observação com o emprego da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados obtidos (RICHARDSON,

1999). Assim como há preocupação considerável com o processo de escolha estratégica em detrimento do produto e/ou resultados, além de apresentar análise de caráter indutivo, voltando-se para o significado, está inserta, a característica descritiva dos dados obtidos.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo circunstanciar as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. A presente investigação pode ser caracterizada como transversal e do tipo *ex post factum*, uma vez que o período em estudo se refere a um corte no período de 1998 a 2001 e os respondentes, no momento, responderam a fatos e posições do passado (VERGARA, 1998; GIL, 1999)

3.2.3 Dados: fonte, coleta e tratamento.

No procedimento para uma pesquisa de levantamento, os dados são coletados de uma população no seu todo ou em parte, com o objetivo de avaliar incidência relativa, distribuição e inter-relação de fenômenos que ocorrem de forma natural (KERLINGER, 1980). Dessa maneira, os dados primários foram coletados por meio de questionário aplicado a todos os sujeitos da pesquisa, tendo em vista a generalização dos resultados. Pelo fato de os informantes de pesquisa de levantamento responderem às mesmas questões, entende-se por este motivo que a incidência e a distribuição de características podem ser estudadas. Contudo, nesta pesquisa, foram coletados dados primários e secundários para atender às especificações e critérios da metodologia proposta inicialmente.

DADOS SECUNDÁRIOS

Entende-se por dados secundários os coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para a utilização de interessados (MATTAR, 1997). Dessa forma, nesta pesquisa foram consultados antes das coletas dos dados primários, tendo em vista que a coleta dos dados secundários visa a orientar a elaboração do instrumento de pesquisa que, posteriormente, foi submetido aos dirigentes do nível estratégico das organizações,

objeto da presente investigação.

Para esta pesquisa, na representação do conjunto de valores do contexto ambiental técnico e institucional das indústrias de farinha e amido, abrangendo todos os portes de plantas industriais em atividade no período examinado, foram utilizadas como fontes secundárias jornais, revistas do setor e de grande circulação, bibliografias, pesquisas recentes realizadas no setor, periódicos, material de agentes fiscalizadores e reguladores, bibliografia a respeito do contexto nacional recente, *sites*, assim como as associações ligadas diretamente à indústria de alimentos e do setor. Foram efetuadas análises apenas documentais, em função de documentos que permitissem a avaliação do conteúdo, para ambos os casos, técnico e institucional.

DADOS PRIMÁRIOS

A pesquisa de levantamento exige que sejam obtidas respostas de grande parte da população ou de toda ela. Nessa pesquisa, os dados primários foram obtidos mediante aplicação de questionário estruturado, com questões fechadas e com respostas predominantemente de múltipla escolha, construídas sob a orientação obtida no levantamento dos dados secundários, distribuídos a todas as organizações do setor na região estudada, que se mantiveram em atividade no período em exame.

O questionário é, portanto, uma técnica de investigação composta por um considerável número de perguntas ou quesitos apresentados por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, entre outros. Essa técnica possibilita atingir grande número de pessoas, implica menores gastos, garante o anonimato e não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e da contaminação de aspectos pessoais do entrevistador (GIL, 1999). Para RICHARDSON (1999), os questionários cumprem duas funções: (i) descrever as características e (ii) medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário foi construído com base na literatura existente, que fundamentou a presente pesquisa e na análise prévia dos dados secundários. A intenção deste

trabalho foi de identificar os valores e as crenças dos dirigentes, a interpretação do contexto de referência e o posicionamento estratégico que foi adotado. Após a consolidação dos questionários, os dados de posicionamento estratégico e de esquemas interpretativos foram tratados por análise de agrupamento, frequência e médias. Esta é uma técnica estatística multivariada que, a partir de amostra, desenvolve subgrupos de indivíduos ou objetos, no caso de organizações, com base em suas similaridades (HAIR *et al.*, 1998). Neste estudo, a finalidade dessa modalidade de análise foi reunir as organizações com posicionamento estratégico e esquemas interpretativos semelhantes para verificar as principais diferenças entre elas.

Para os dados primários, o tratamento visou, no primeiro momento, a consolidar os questionários respondidos. Após a consolidação dos questionários, os dados de posicionamento estratégico, de esquemas interpretativos e do contexto ambiental de referência foram tratados por análise de agrupamento ou *cluster analysis*. Segundo HAIR *et al.* (1998), trata-se de técnica estatística multivariada que, a partir de amostra, desenvolve subgrupos de indivíduos ou objetos, no caso organizações, com base em suas similaridades. O objetivo da formação dos grupos é maximizar a similaridade dentro do grupo e minimizar a similaridade entre os diferentes grupos. Neste trabalho, a finalidade da análise de agrupamento foi reunir as organizações com posicionamento estratégico e esquemas interpretativos semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados. Além disso, teve-se como objetivo identificar os níveis de análise ambiental que predominam nas organizações em estudo.

Para consolidar os questionários respondidos e proceder à tabulação dos dados, as perguntas referentes às partes 1, 2 e 4 foram transformadas em números, embora formuladas em ordem seqüencial de p1 a p 66. Na primeira e segunda parte, foi utilizado o número correspondente à alternativa assinalada (por exemplo, na parte 2, questão p18, foi assinalada a alternativa 2 – esse número foi utilizado na tabulação dos dados). Para a parte 4, a escala foi transformada em escores (nunca = 1; raramente = 2; algumas vezes = 3; muitas vezes = 4; sempre = 5).

Na análise de agrupamento, são calculadas as distâncias entre os objetos estudados dentro do espaço multiplano, constituído por eixos de todas as medidas realizadas, isto é, variáveis. A seguir, os objetos são agrupados conforme a proximidade entre eles. Em um primeiro momento, constitui-se um grupo inicial dos dois objetos mais próximos; em seguida, verifica-se qual o objeto seguinte que se localiza mais próximo a esse primeiro grupo constituído e forma-se novo grupo, e assim sucessivamente, até que todos os objetos, nesse caso empresas, são reunidos no grupo total de todos os objetos estudados (PEREIRA, 1999).

Há dois procedimentos para o agrupamento, o hierárquico e o não-hierárquico (HAIR *et al.*, 1998; JOHNSON e WICHERN, 1998). No procedimento hierárquico, os objetos são combinados ou divididos em grupos de forma a construir uma árvore hierárquica, ou *Tree Diagram*, que representa a formação dos grupos. No procedimento não-hierárquico, por sua vez, uma única solução de agrupamento é fornecida a partir de grupos iniciais. Na análise de agrupamento pode ser utilizado um ou outro procedimento ou, ainda, ambos. Este trabalho utilizou o procedimento hierárquico, associado à análise de frequências.

De acordo com REIS (1997), a análise de agrupamento é realizada em cinco passos: (i) a seleção de indivíduos ou de uma amostra de indivíduos a serem agrupados; (ii) a definição de um conjunto de variáveis a partir das quais foi obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos; (iii) a definição de uma medida de semelhança ou distância entre cada dois indivíduos; (iv) a escolha de critério de agregação ou desagregação dos indivíduos; e, finalmente, (v) a validação dos resultados. Na perspectiva de HAIR *et al.* (1998), a análise é efetuada em três passos. Os dois primeiros - determinação da medida de similaridade e a escolha do método de agrupamento - coincidem com os passos (iii) e (iv) descritos acima. O terceiro, por sua vez, consiste na elaboração do perfil dos grupos encontrados.

A medida de similaridade escolhida foi a distância euclidiana, que representa a similaridade por proximidade das observações entre variáveis, sendo apropriada para casos em que as variáveis são mensuradas em uma mesma escala e em uma mesma unidade de medida, como ocorre na pesquisa em tela. Como critério de agrupamento foi

utilizado o método Ward (ou *Ward's method*), que minimiza a variação entre objetos dentro do grupo e evita problemas de encadeamento de observações encontrados em outros métodos (REIS, 1997; HAIR *et al.*, 1998). A elaboração do perfil dos grupos de contexto ambiental de referência foi realizada mediante a análise da frequência das categorias respondidas, com o uso de tabelas de frequências. Para os grupos de posicionamento estratégico, por sua vez, foi calculada a média encontrada para cada *cluster*, a fim de se obterem as variáveis com maiores escores, para auxiliar na determinação das características mais importantes dos grupos.

Com a determinação desses passos, procurou-se efetuar no programa de frequências, cálculos para o contexto ambiental de referência, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico, no procedimento hierárquico. Empregando-se esses instrumentos de análise, foram encontradas soluções de agrupamento para o contexto ambiental e posicionamento estratégico. O nome de cada grupo foi atribuído com base na descrição de suas características fundamentais.

3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

Na coleta dos dados secundários destaca-se ausência de títulos publicados na área, exceto no amido modificado, genética e cultivo. Pouco material periódico e publicitário foi encontrado. A Companhia Nacional de Abastecimento e Preços – CONAB, o Departamento de Economia Rural órgão ligado à Secretaria do Estado de Agricultura e Abastecimento – SEAB/DERAL, assim como o Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR, apresentam discretos e eventuais trabalhos sobre o comportamento do setor. As Secretarias de Estado da Fazenda e da Receita Federal não dispõem de registros, em especial das farinheiras, por serem consideradas atividade de produto primário e, como a maioria é instalada na propriedade do “industrial” produtor rural, o produto farinha é comercializado por meio de Nota de Produtor Rural.

No que tange aos dados secundários, observou-se no segmento farinha considerável desorganização e desinteresse associativista ou representativista. A Associação das Indústrias de Derivados de Mandioca do Estado do Paraná – ASSIMAP, embora exista de

fato e demonstre interesse em defender o setor (PORTO, 2000), não consegue manter registros atualizados das indústrias de farinha existentes no Estado, nem anais oficiais de ações conjuntas que visem ao interesse comum. O setor fécula se apresenta mais bem organizado. Possui alguns dados e registros das atividades, movimentos e ações do setor em nível nacional, disposto pela Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca – ABAM.

Quanto à coleta de dados primários, não se observou resistência para a recepção dos questionários e respostas deles, pelo fato de o pesquisador apresentar-se pessoalmente, justificando os objetivos da pesquisa, o que permitiu inicialmente um colóquio de cordialidade e presteza por parte dos dirigentes visitados. Vale destacar que das 46 empresas visitadas, poucas se encontram instaladas na sede dos municípios. A maioria das plantas está instalada em distritos distantes dos municípios e em propriedades rurais, cuja distribuição e recolhimento do instrumento de coleta demandaram algumas viagens aos municípios e distritos. Algumas das unidades industriais estão instaladas em localizações cujas vias de acesso são estradas de chão. Outro agravante foi a demora para o retorno dos questionários, provocada pela falta de tempo dos dirigentes, daí as insistentes viagens e visitas para a obtenção da devolução dos questionários que culminou por idas, até mesmo às residências dos proprietários, recados para esposas, filhos, parentes e empregados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – PARTE 1

Diante da exposição precedente sobre a proposta metodológica que orienta a investigação empírica do problema de pesquisa deste estudo, optou-se por dividir em duas partes a apresentação e análise de dados. Este procedimento atende às duas etapas necessárias da pesquisa, as quais são: dados secundários e posteriormente, os dados primários coletados via questionário. Vale destacar que na análise dos dados secundários, se optou por fazer análise também do contexto do setor alimentício, visto que os segmentos estudados estão insertos nesse setor e a quantidade de material publicado de farinha e amido, especificamente em suas fases primárias de industrialização, apresentam pouca literatura e poucos estudos que permitam subsidiar o tema estudado.

Este capítulo apresenta, portanto, a análise de dados obtidos no decorrer da pesquisa por meio de fontes primárias e secundárias. Foram abordadas as ocorrências de fatos do período pesquisado e anteriores como subsídios de tendências, que permita caracterizar sua evolução, visando a identificar o contexto ambiental em que se inserem as empresas produtoras de derivados da mandioca, entre 1998 e 2001, em relato do setor mandioqueiro e como dito, alimentícios. Embora a mandioca tenha origens antigas como fonte de alimentação (CONCEIÇÃO, 1987), componente importante da alimentação humana especialmente na população de baixa renda (VILPOUX *et al.*, 1995), a exploração de derivados e estudos sobre o mercado desse tubérculo, como fonte de alimento mais ampla, apresenta-se em fase de evolução.

Dessa forma, procurou-se analisar o ambiente em que se inserem as organizações em estudo, contextualizando-o como parte da identificação do conjunto de forças que influenciam ações estratégicas do ponto de vista local, regional, nacional e internacional, por meio de uma contextualização do ambiente mandioqueiro, seguida de abordagens sobre o setor alimentício, em que o amido e a farinha se encontram, como citado, interpondo-os estes no contexto agroalimentar e em pontuações da agroindústria brasileira. Com a definição de tais parâmetros, permitiu-se a elaboração do instrumento de coleta de dados, por meio de questões, que buscaram assoalhar o contexto institucional de referência, sob o manto dos valores ambientais presentes e a adoção do posicionamento estratégico priorizado.

Desse modo, com o levantamento e estudos de fontes secundárias para detecção do contexto de referência, visou-se a descrever uma caracterização, muito fiel do ambiente técnico e institucional, visando como resultado a valores subjacentes nos diversos níveis de análise ambiental local, regional, nacional e internacional.

Assim, esta exposição consiste em expor analiticamente o contexto ambiental do setor em estudo, observando o contexto da indústria alimentícia –segmento que abarca o pesquisado – seguido da apresentação dos aspectos proeminente do ambiente técnico e institucional contextualizado, implícito na observação dos valores ambientais que abrange o setor, considerando para a análise o nível local, regional, nacional e internacional.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE MANDIOQUEIRO E SUAS CORRELAÇÕES¹⁰

O ambiente do setor, assim como nos demais setores da cadeia de valor observada por STABELL e FJELDSTAD (1988), teve as mesmas turbulências provocadas pela modernização, concorrência, abertura de mercado e processos macroeconômicos no período estudado e periféricos. Todavia, embora tenha havido preocupações e indicadores de mercados externos, as ações destacadas ficaram por conta do mercado interno e incipiente ênfase no externo, exceto mais recentemente. Pouco se observou quanto a preocupações com ingressos externos e tecnologias dos produtos derivados da mandioca como também trabalhos significativos para implementar exportações.

¹⁰ Esta sessão foi organizada a partir de pesquisas nos seguintes órgãos, documentos e periódicos: Revista Agroanalysis/FGV, 1999 (Mudança nas Raízes); Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Fundação Mandioca; Associação Brasileira de Produtores de Amido de Mandioca (ABAM); Associação Brasileira da Indústria do Trigo (ABTRIGO); Centro de Raízes e Amidos Tropicais/Unesp (CERAT); Centro de Estudos Avançados em Economia da USP, Piracicaba; Secretaria de Comércio Exterior (SECEX); Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX); Associação Brasileira das Indústrias de Panificação (ABIP); Gazeta Mercantil (25/10/01); Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDETEC); Conjuntura Econômica/Conab; Informações Econômicas/Conab; Diário do Noroeste (25/08/01); Cepea/USP (Mandioca: de alimento básico à matéria prima industrial), Projeto de Lei 6.679/2001; Programa Estadual de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Mandioca (PRODEMAN-SP); Revista Panorama Rural (Mandioca: (Vão alterar a receita do pão, 04/2002); X Congresso Brasileiro da Mandioca, 1999, (seminário: “A importância Social e Econômica da Mandioca para o Brasil”, Câmara dos Deputados 18/10/01); Instituto Ambiental do Paraná (IAPAR), Secretaria de Estado da Agricultura do Paraná, Departamento de Economia Rural (SEAB/DERAL).

A abertura da economia brasileira, no início dos anos noventa, provocou algumas mudanças no agronegócio, com efeitos também na globalização, que tiveram influências sobre as *commodities*, pouco significativo para o setor estudado, contudo passível de observação como parte do contexto ambiental. O que se observou foram as demandas e os correspondentes ajustes na oferta que desencadeia implicações no setor.

Nesse contexto, GROXKO (2001) alerta para o fato de que a cultura da mandioca tem enfrentado crises que já se tornaram cíclicas. Na concepção do autor estes períodos ocorriam a cada 3 ou 4 anos e que a última fase durou cerca de 7 anos, ou seja, de 1994 a 2000. Este período foi de bons resultados para os produtores onde se observou um crescimento de cerca de 15% a cada ano. Devido ao acentuado crescimento na produção da raiz, sobretudo no Paraná, com área de plantio aproximadamente de 211.000 hectares e com produção de 4,4 milhões de toneladas, os segmentos da cadeia como amido e farinha enfrentam dificuldades; haja vista que os demais Estados, incluindo os do Nordeste, também estão produzindo mais que o tradicional.

O Estado do Paraná apresenta considerável dependência do mercado nordestino, com destaque para as farinheiras. Cada vez que há retração da procura de farinha pelos Estados do Nordeste, elas entram em colapso e ficam paralisadas, aguardando nova reação do mercado de farinha. Este efeito “ioiô” de funcionamento das farinheiras, muito dependentes do mercado de outros Estados, provoca na baixa comercialização, escassez de capital de giro. Com isso há inadimplência junto aos produtores de raiz, que no final acabam por incitar o produtor à redução do plantio, nessa altura já descapitalizado. O agricultor que fornece matéria prima à indústria enfrenta graves problemas com a oscilação do preço do produto, com o custo do capital e da mão-de-obra. Além disso, contribui para o agravamento deste quadro a utilização de práticas culturais inadequadas e baixos rendimentos, em função da sensibilidade à bacteriose e pelo fato de o ciclo da cultura ser relativamente longo, em torno de 9 a 18 meses, observa o Instituto Agrônomo do Paraná¹¹ (2001)

COSTA (2001) destaca que para superar ou amenizar esses efeitos nos períodos de crise, em especial para o segmento farinha, alguns procedimentos precisam ser

¹¹ Órgão do Governo do Estado do Paraná voltado à pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento sustentado da agropecuária do Paraná.

observados e adotados de forma urgente, os quais seriam: (ii) compras continuadas por meio de Programas de Distribuição de Alimentos – PRODEA em face das necessidades da cesta básica; (ii) liberação de recursos de Empréstimos do Governo Federal – EGF nos períodos de dificuldades de comercialização dos produtos derivados da mandioca; e (iii) para que a comercialização de farinha não fique dependente do mercado nordestino, buscar adequação de plantios que tenham comercialização e preço nos termos de contratos formais entre produtor e indústria, para se evitar excesso de oferta.

A Fundação de Apoio Pesquisa Assessoria e Planejamento Agropecuária Brasil – Fundação Mandioca, com sede em Ivinhema-MS¹². ressalta que a mandioca tem mercado oscilante pela falta de planejamento do plantio que deve ser realizado e monitorado pelo setor industrial, que conhece sua capacidade de esmagamento e comercialização anual e poderia, com facilidade, conduzir esta prática realizando parcerias com os produtores que têm maior *know how* no setor, estabelecendo-se contratos formais prévios de compra da raiz, garantindo recebimento e pactuando os preços mínimos em índices que proporcionem retorno garantido ao produtor e à indústria.

A mesma Fundação entende que, embora o mercado deva seguir, como todos os demais setores, a tradicional lei da oferta e da procura, o setor mandioqueiro tem oscilações gritantes. Em 1999 obteve uma média de R\$ 66,17 a tonelada e 2000 de R\$ 83,76 consideradas médias altas. Para a safra 2001/2002 os preços praticados oscilam entre R\$ 35,00 e R\$ 45,00 a tonelada, dependendo do momento (variação diária). Os preços de 1998 e 1999, de certa forma, estimulantes, provocaram uma elevação de 90% no plantio em 2000, com destaque para o Estado do Paraná, havendo, portanto, excesso para a safra 2001/2002 e a conseqüente baixa de preço. A observação do órgão é que, para o ano de 2003, poderá faltar produção de raiz para atender à demanda das capacidades de esmagamento instaladas no país, uma vez que faltou dinheiro para plantio em 2001, com redução de até 70% no plantio, mesmo em regiões tradicionais, como Noroeste do Paraná e Mato Grosso do Sul.

A mesma entidade destaca que a Associação Brasileira de Produtores de

¹² Órgão que tem por finalidade o desenvolvimento técnico científico voltado ao incremento da produção agropecuária. As referências à entidade estão expressas em relatório eletrônico enviado ao pesquisador.

Amido de Mandioca – ABAM procurou estabelecer alguns contratos com fixação de preços mínimos para 2001/2002 de R\$ 60,00 embora em quantidade ainda pequena. A mesma Fundação entende que o mínimo razoável seria R\$ 70,00 a tonelada, para que se estimule o plantio com vistas a obter matérias primas na safra 2002/2003. Alerta ainda que o preço, baixo em função do excesso de oferta 2000 e 2001, baixou consideravelmente o preço do amido no mercado e houve possibilidade de, pelo menos por enquanto, obter-se novos mercados e que estes mercados conquistados serão prejudicados pela falta de matéria prima, provocando redução drástica do plantio com preço baixo da raiz e, conseqüentemente, redução de oferta do amido e farinha.

Há evidências de falta de entrosamento no setor. FONSECA Jr (2000) alerta que existe desorganização no setor mandiogueiro, manifestada entre os diferentes elos da cadeia produtiva, tornando-a frágil e com pouca sustentabilidade, assinala. Por esta razão, pode ficar comprometida a negociação para aprovação do projeto de Lei nº 4.679/2001, de autoria do Deputado Aldo Rebelo, que tramita no Congresso Nacional, cujo escopo é a formalização de procedimentos sobre a adição de amido de mandioca à farinha de trigo. A síntese do projeto consiste em estabelecer a adição de farinha de raspa de mandioca refinada¹³ ou fécula à farinha de trigo em percentual nunca inferior a 10%, ficando autorizado o executivo, na de regulamentação da Lei a elevar este percentual até 20%, podendo, somente em caso de situações emergenciais e justificadamente, reduzir a índices inferiores aos 10% mínimos estabelecidos, devidamente fiscalizados e credenciados pelos órgãos competentes que regulam o setor.

Desse modo, entende a Fundação Mandioca que a mistura da fécula à farinha de trigo não precisaria ser feita mediante instrumento legal; bastaria que o governo retirasse os financiamentos privilegiados oferecidos aos moinhos de trigo, por meio dos quais se permite adquirir a matéria prima com recursos financeiros subsidiados. Essa mesma prática permitiria à indústria repassar parte destes “benefícios” a seus clientes. Privilégio que não tem o amido da mandioca, finaliza. Todavia não se conhece instrumento legal que confirme essa hipótese apontada pela Fundação Mandioca; o que ocorre é que atualmente, 96% das importações brasileiras são provenientes da Argentina (país integrante do Mercosul) e o Brasil

¹³ Produto obtido da moagem e refinamento de mandioca moída em pequenos pedaços ou fatias desidratadas, muito utilizadas também - sem o refinamento - para alimentação animal.

é o principal mercado de trigo para aquele país, ou seja, 63% das exportações argentinas são destinadas ao Brasil e sobre estas importações não existem tarifas alfandegárias nem taxações.

Vários fatores circunstanciais e mais de ordem interna podem ser observados no ambiente do segmento no qual se inserem as organizações estudadas. Enquanto a Fundação Mandioca observou um preço médio nos anos de 1999 e 2001 de R\$ 74,96, a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB¹⁴ destaca o fato de que os sete anos estáveis – vacas gordas – [sic] do setor culminaram no crescimento uniforme do mercado, com preço praticado no Paraná em final de 1999 e início de 2000, foi de até R\$ 115,00 a tonelada da raiz, proporcionando uma rentabilidade ao produtor superior a 100%. Porém, em 2001, o produto foi comercializado entre R\$ 35,00 e R\$ 37,00 neste Estado. Queda de 68,7%.

Esse resultado atrativo, nos anos em que os preços foram compensadores, provocou aumento no plantio, ainda em 1999 e 2000, bem superior às necessidades da demanda, sobretudo da farinha, ocorrendo a mesma prática nos demais Estados brasileiros produtores de mandioca. Este comportamento obriga o setor a analisar o ambiente que está mais acentuado na cadeia produtiva do que nos contextos de mercado final, que acaba vendido ao programa de Aquisição do Governo Federal – AGF com preço abaixo do custo de produção. GROXKO (2001) identifica que medidas urgentes precisam ser adotadas para amenizar as intempéries do setor, que poderão permitir o seu fortalecimento com política mais uniforme: (i) fortalecer as associações mediante representações políticas na forma como praticam os produtores de milho, trigo e soja, a fim de garantir mais alternativas de comercialização; (ii) estabelecer contratos formais entre as indústrias de farinha e amido com o produtor, cuja prática evita o excesso de oferta de matéria prima, ao mesmo tempo que se tem garantia do abastecimento de matéria prima; e (iii) buscar entendimento na Câmara do Comércio Exterior, CAMEX, para a facilitação das exportações dos produtos derivados de mandioca.

Na concepção de GROXKO (2001), há também a perspectiva de que a safra de 2002 no Estado do Paraná sofrerá redução acentuada, por força do excesso de oferta de

¹⁴ Empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura e do abastecimento criada por decreto presidencial e autorizada pela Lei 8.029, de 12 de Abril de 1990, tendo iniciado suas atividades em 1º de Janeiro de 1991.

2000/2001, de 24% no plantio de mandioca, caindo de 211.000 hectares em 2001 para 160.000 hectares em 2002. A produção deverá reduzir-se de 4,4 milhões para 3,35 milhões de toneladas da raiz. O autor destaca que as regiões que apresentarão maiores reduções de plantio são as de Paranavaí, Campo Mourão, Umuarama e Toledo, onde essa redução pode chegar a 35%.

No ano de 2000 a produção de raiz de mandioca do Brasil foi superior a 23 milhões de toneladas, cerca de 10% acima da produção de 1999. Na observação de COSTA (2000), um dos fatores que contribuiu para o aumento da produção foi a situação climática, especialmente do nordeste, que permitiu maior índice de produtividade durante 1999 e 2000, com destaque para o Estado da Bahia, maior produtor nordestino que responde por 50% da produção do nordeste e 17% da produção nacional. Os comparativos de áreas plantadas e respectivas produtividade e produção podem ser observados na Tabela 1.

TABELA 1 – Comparativo de área, produtividade e produção, safra 1999 e 2000.

REGIÃO/UF	ÁREA (Em mil ha)			PRODUTIVIDADE (Em kg/ha)			PRODUÇÃO (Em mil ton.)		
	Safra/99	Safra/00	Var.%	Safra/99	Safra/00	Var.%	Safra/99	Safra2000	Var.%
<i>NORTE</i>	437,8	452,1	3,3	13.506	13.552	0,3	5.912,9	6.126,7	3,6
Pará	283,7	295,3	4,1	14.348	14.364	0,1	4.070,5	4.241,7	4,2
Demais Est.	154,1	156,8	1,8	11.956	12.022	0,6	1.842,4	1.885,0	2,3
<i>NORDESTE</i>	644,7	733,1	13,7	9.885	10.581	7,0	6.372,7	7.757,2	21,7
Bahia	256,3	309,9	20,9	12.297	12.670	3,0	3.151,7	3.926,4	24,6
Demais Est.	388,4	423,2	9,0	8.293	9.052	9,2	3.221,0	3.830,8	18,9
<i>C. OESTE</i>	72,4	77,2	6,6	16.145	15.765	-2,4	1.169,9	1.216,3	4,1
<i>SUDESTE</i>	131,1	131,8	0,5	15.216	15.980	5,0	1.994,8	2.106,1	5,6
<i>SUL</i>	315,3	334,1	6,0	18.483	18.531	0,3	5.827,5	6.191,2	6,2
Paraná	190,0	205,2	8,0	20.468	20.480	0,1	3.888,9	4.202,5	8,1
Demais Est.	125,3	128,9	2,9	15.472	15.418	-0,3	1.938,7	1.988,7	2,6
<i>BRASIL</i>	1.601,3	1.728,3	7,9	13.287	13.538	1,9	21.276,9	23.397,9	10,0

Fonte: Conab (2001)

Os preços atrativos da raiz de mandioca nas três últimas safras até 1999 provocaram o plantio de novas áreas para os dois anos seguintes, salientando que os destaques de produção ficaram para os Estados do Pará, Paraná e Bahia, que são, respectivamente, conforme se observa na Tabela 1, os maiores produtores de raiz de mandioca.

Esse aumento de produção e conseqüente oferta de matéria prima propiciaram aumento na produção e ampliação direta de produção nacional de farinha e fécula. Desse modo, COSTA (2000) observa que se vem desenhando crescente desenvolvimento e

diversificação na produção de derivados de mandioca, sendo o Estado do Paraná líder desse processo, sobretudo na implantação de novas fábricas e no investimento de outros produtos derivados da mandioca. Por esta razão, os produtos do Paraná, principalmente a fécula, abastecem praticamente todo mercado brasileiro.

Todavia o consumo nacional de farinha de mandioca, no ano de 2000, foi menor que nos anos anteriores. Esse fator decorreu da recuperação, anteriormente observada, dos Estados do Nordeste em face das boas condições climáticas e pela opção da população por outros alimentos. As Tabelas 2 e 3 foram construídas com o objetivo de ilustrar a evolução dos estoques, produção e consumo, assim como a situação da oferta e demanda nacional da farinha e da fécula de mandioca nos dois anos consecutivos de 1999 e 2000 como fator referencial.

TABELA 2 – Evolução do estoque/produção/consumo de farinha e fécula 1999/00

PRODUTO	REDUÇÃO DO ESTOQUE EM 2000	AUMENTO DA PRODUÇÃO EM 2000	VARIAÇÃO DO CONSUMO
FARINHA	16,7%	13,3%	(2,8%)
FÉCULA	20,8%	38,2%	9,2%

Fonte: Conab (2000)

Tabela 3 – Farinha e Fécula – oferta e demanda nacionais 1999 e 2000. Em 1.000t.

PRODUTO	ANO	ESTOQUE INICIAL	PRODUÇÃO	CONSUMO	ESTOQUE FINAL
FARINHA	1999	54	1.809	1.800	63
	2000	63	2.050	1.750	363
FÉCULA	1999	24	275	270	29
	2000	29	380	295	114

Fonte: Conab (2000).

Com o excesso de produção, o mercado, especialmente o da farinha, chegou a preços baixos, incapazes de cobrir os custos de produção. A redução da demanda do Nordeste provocou a paralisação de produção de farinha em 2000, sobretudo na região Centro-Sul. O Paraná teve cerca de 60% das farinheiras paralisadas (CARDOSO e LEAL, 1999), em função do baixo preço da farinha e de sua conseqüente descapitalização. Quanto à produtividade, segundo JACOBINA (2001), pode-se afirmar que a média nacional de 13,5 toneladas de raiz por hectare não é satisfatória. O Nordeste, que tem produtividade baixa, acaba derrubando a média nacional, uma vez que o Centro-Sul obtém média de 17,5 toneladas por hectare. O Paraná contribui com 20,5 toneladas por hectare. Nesse contexto, observa o

autor que a farinha é o produto que promove elevação e baixa dos preços e conseqüente oscilação da demanda, que acaba por afetar também a fécula. Na Tabela 4 destaca-se a evolução de produção e produtividade brasileira de raiz de mandioca.

TABELA 4 –Comparativo de área, produtividade e produção, 1999/2000 e 2000/2001

U.F	ÁREA (Em mil/ ha)			PRODUÇÃO (Em mil t)			PRODUTIVID. (kg/ha)	
	99/2000	2000/01	VAR (%)	99/2000	2000/01	VAR (%)	99/2000	2000/01
RR	4,5	4,6	3,0	58,5	59,8	2,2	13.000	13.000
RO	15,7	16,2	3,0	244,5	252,3	3,2	15.571	15.571
AC	21,2	24,0	13,0	357,3	404,5	13,2	16.856	16.856
AM	98,4	101,8	3,5	999,0	1.033,5	3,5	10.152	10.152
AP	5,0	5,6	11,0	47,5	53,2	12,0	9.500	9.500
PA	295,3	313,0	6,0	4.241,7	4.495,9	6,0	14.364	14.364
TO	12,0	12,1	1,0	178,2	179,7	0,8	14.849	14.849
<i>Norte</i>	<i>452,1</i>	<i>477,3</i>	<i>5,6</i>	<i>6.126,7</i>	<i>6.478,9</i>	<i>5,7</i>	<i>13.552</i>	<i>13.574</i>
MA	134,7	142,8	6,0	937,8	994,2	6,0	6.962	6.962
PI	35,4	38,9	10,0	404,3	444,3	9,9	11.421	11.421
CE	84,1	98,4	17,0	712,7	833,9	17,0	8.475	8.475
RN	38,6	42,5	10,0	350,4	385,8	10,1	9.077	9.077
PB	32,8	36,4	11,0	270,1	299,8	11,0	8.235	8.235
PE	40,2	41,0	2,0	371,4	378,8	2,0	9.238	9.238
AL	27,1	27,4	1,0	339,1	342,9	1,1	12.514	12.514
SE	30,3	30,6	1,0	445,0	449,4	1,0	14.687	14.687
BA	309,9	333,1	7,5	3.926,4	4.220,4	7,5	12.670	12.670
<i>Nordeste</i>	<i>733,1</i>	<i>791,1</i>	<i>7,9</i>	<i>7.757,2</i>	<i>8.349,5</i>	<i>7,6</i>	<i>10.581</i>	<i>10.554</i>
PR	205,2	211,4	3,0	4.202,5	4.329,5	3,0	20.480	20.480
SC	38,5	39,3	2,0	691,3	705,7	2,1	17.956	17.956
RS	90,4	94,9	5,0	1.297,4	1.362,0	5,0	14.352	14.352
<i>Sul</i>	<i>334,1</i>	<i>345,6</i>	<i>3,4</i>	<i>6.191,2</i>	<i>6.397,2</i>	<i>3,3</i>	<i>18.531</i>	<i>18.510</i>
MG	70,3	71,0	1,0	911,7	920,7	1,0	12.968	12.968
ES	16,4	17,2	5,0	258,9	271,6	4,9	15.788	15.788
RJ	12,9	13,2	2,0	197,8	202,4	2,3	15.333	15.333
SP	32,2	32,5	1,0	737,7	744,6	0,9	22.911	22.911
<i>Sudeste</i>	<i>131,8</i>	<i>133,9</i>	<i>1,6</i>	<i>2.106,1</i>	<i>2.139,3</i>	<i>1,6</i>	<i>15.980</i>	<i>15.977</i>
MT	27,3	27,6	1,0	361,5	365,5	1,1	13.241	13.241
MS	32,5	32,8	1,0	590,9	596,3	0,9	18.181	18.181
GO	16,8	17,0	1,0	248,4	251,4	1,2	14.786	14.786
DF	0,6	0,6	1,0	15,5	15,5	0,0	25.840	25.840
<i>C. Oeste</i>	<i>77,2</i>	<i>78,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1.216,3</i>	<i>1.228,7</i>	<i>1,0</i>	<i>15.755</i>	<i>15.753</i>
<i>N/NE</i>	<i>1.185,2</i>	<i>1.268,4</i>	<i>7,0</i>	<i>13.883,9</i>	<i>14.828,4</i>	<i>6,8</i>	<i>11.714</i>	<i>11.691</i>
<i>C. Sul</i>	<i>543,1</i>	<i>557,5</i>	<i>2,7</i>	<i>9.513,6</i>	<i>9.765,2</i>	<i>2,6</i>	<i>17.517</i>	<i>17.516</i>
Brasil	1.728,3	1.825,9	5,6	23.397,5	24.593,6	5,1	13.538	13.469

Fonte: Conab (2001).

No tocante à rentabilidade e remuneração no mercado industrial, a fécula é mais bem remunerada que a farinha. Sua relação média é de 14,9 vezes o preço das raízes, embora, nos dois últimos anos, tenha decaído para os valores próximos de 8 vezes, enquanto a farinha obtém normalmente 6,1 vezes essa relatividade. Ao ser considerado que atualmente as boas indústrias de mandioca conseguem extrair, em média, de uma tonelada de raízes cerca de

320 kg de farinha ou 260 kg de fécula, a relação média efetiva de preços em relação às raízes cai para 1,9 para a farinha e 3,9 para a fécula, segundo levantamentos de FONSECA Jr. *et al*, (2000).

Segundo JACOBINA (2001), notou-se no momento da elevação da produção durante os anos anteriores e parte do período em análise 1998 e 1999, que houve elevação de áreas plantadas que não tiveram a proporcional resposta do consumo de farinha, determinado por opção de outros produtos de igual teor alimentício, e não a tradicional farinha considerada como produto *in natura*, como elemento na composição de cestas básicas.

O autor concebe ainda que o mercado mais gravoso para os derivados da mandioca, como visto, está localizado no Paraná. A representação paranaense na cadeia produtiva da mandioca elencou alguns pontos que precisam ser viabilizados para alavancar a comercialização do produto que destacam ser imprescindíveis: (i) alocação de recursos para AGF e EGF para um limite de 50.000 toneladas. Será feita esta proposta ao Governo Federal para que proceda ao Empréstimo do Governo Federal – EGF. O contrato já teria opção para que haja Aquisição do Governo Federal – AGF pelo preço mínimo estabelecido pelos órgãos competentes, especialmente a Conab; (ii) cláusula de opção¹⁵; (iii) incorporação da farinha aos produtos nutricionais (cestas básicas e merenda escolar); (iv) adição da fécula à farinha de trigo e (v) prorrogação do pagamento dos financiamentos atualmente contraídos para produção.

Essa tendência negativa de mercado tem repercussão nos derivados da mandioca. O valor da farinha registrou em março de 2001, R\$ 11,00 por saca de 50 kg (R\$ 0,22 o kg), enquanto o custo de produção apurado pela Conab registra este mesmo patamar e o preço mínimo praticado pelo programa de Aquisição do Governo Federal – AGF, é de R\$ 9,18 para a saca de 50 kg. A fécula também sofre as mesmas conseqüências, pois na mesma data dos preços praticados para a farinha, a fécula registrou o valor de R\$ 0,44 o kg, quando já fora praticado a \$ 0,64. Uma redução de 31%, em que, a exemplo da farinha, o preço do mercado cobre apenas o custo de produção enquanto o preço mínimo fixado pelo programa

¹⁵ Esta cláusula no financiamento modalidade Empréstimo do Governo Federal (EGF) permite que o produtor venda no mercado, caso na hora da comercialização o preço de mercado se apresente acima do valor do preço mínimo pago pelo Governo.

AGF é de R\$ 0,27, ou cerca de 60% do custo de produção. Outro agravante para o setor é que este tipo de agroindústria produz resíduos poluentes líquidos, nem sempre bem manejados, associados ao de fato de que, ao longo do tempo, o campo está se tornando menos habitado, tornando a mão-de-obra escassa e mais cara. A contratação de mão-de-obra fixa na propriedade é pouco freqüente, em função da dificuldade de cumprimento das exigências das leis atuais que regulam os contratos trabalhistas no campo; quanto menos tecnicizada a indústria, maior é seu potencial de poluição nos rios próximos a ela. Outro fator relevante a se considerar é o consumo elevado de lenha, sendo detectada sua escassez nas regiões mais próximas das indústrias, chegando a ser parcialmente substituída por derivados de petróleo, aponta FONSECA Jr. *et al.*, (2000).

Outra vertente permite observar, nos últimos 10 anos, inúmeras mudanças na cadeia de valor no sistema agroindustrial da mandioca no Brasil. Houve significativo desenvolvimento na indústria de beneficiamento da raiz, garantindo presença de seus subprodutos como matéria prima em uma série de indústrias, tanto alimentícias, anteriormente observadas, quanto não-alimentícias. A abertura de mercado, associada ao considerável grau de adaptação do cultivo no Brasil, abre uma série de perspectivas positivas para o setor, assinala GAMEIRO (2002).

O autor distingue que os 23 milhões de toneladas de mandioca que o Brasil produziu em 2000 representam apenas 14% da produção mundial da raiz, embora o país seja o segundo maior produtor. A Nigéria lidera a produção com 32,5 milhões de toneladas. Outros produtores são: o Congo (18,5 milhões de toneladas), a Tailândia (18) e a Indonésia (16). O que se observa, neste contexto, é que essa cultura é típica dos países tropicais em desenvolvimento, com destaque para o Brasil, que se tem apresentado como um dos países desenvolvido entre os grandes produtores. A razão deste comportamento está na consagrada importância da raiz da mandioca como fonte de carboidratos para a alimentação humana e animal. Fator que contribui para a expressão e perspectiva nacional é que todas as unidades da federação produzem a mandioca, além da relativamente elevada produtividade. Um paralelo da produtividade de algumas culturas é ilustrado na Tabela 5. Lembra ainda o autor que o desenvolvimento da economia brasileira, a partir de meados da década de noventa, melhorou o poder aquisitivo da população; com isso, houve redução do consumo da mandioca, tanto da raiz, quanto da farinha de mandioca.

TABELA 5 – Comparativo de produtividade por hectare de culturas no Brasil.

CULTURA	TONELADAS POR HECTARE
Mandioca	14,4 ¹⁶
Arroz	3,2
Milho	3,1
Soja	2,5
Trigo	1,8

Fonte. Elaborado a partir de informações do Cepea/USP (2002)

A redução do consumo *per capita* de farinha foi, em média, de 24% nas principais capitais brasileiras no período de 1987 a 1996, com destaque para Belo Horizonte, onde a redução chegou a 41%. O consumo médio nas principais capitais brasileiras é de 7 kg por habitante/ano. Uma das localidades que mais consome a farinha é Belém, localidade em que o consumo é de 33 kg/habitante/ano.

Pouco hábito de consumo de farinha de mandioca é observado fora do Nordeste como um todo. No Norte, notadamente no Estado do Pará apresenta-se o maior índice de consumo por habitante. O Nordeste já conquistou, pelas boas condições climáticas, sua auto-suficiência em produção de mandioca para a industrialização da farinha. Na Região Norte, o Estado do Pará detém a maior área plantada, associada à elevação do poder de compra da população e mudança de hábitos alimentícios, a expansão do consumo de farinha *in natura* parece não haver grandes perspectivas de aumento. Por outro lado, duas tendências vêm contribuindo para o desenvolvimento do setor: (i) a crescente diferenciação de produtos, com o surgimento de farinhas especiais, como as temperadas, por exemplo, e (ii) no caso específico da fécula, sua utilização como matéria prima para os diversos setores industriais (GAMEIRO, 2002).

A segunda tendência tem chamado atenção do mercado principalmente pela possibilidade da substituição do amido de milho e outros cereais pelo amido da mandioca. Diversos setores utilizam-se da fécula, aplicada em três formas básicas: fécula fermentada (polvilho), fécula *in natura* (papéis, “*baby food*”, álcool, fermento químico, goma para tecidos, tapioca/sagu) e fécula modificada (dextrina, pré-gelatinados, glucose, adoçante, sorbitol, vitamina C e plásticos biodegradáveis). Embora se observem perspectivas para o setor, em especial da fécula, há ainda desafios enfrentados pelo sistema agroindustrial, para

¹⁶ Considerando que a produtividade de amido por tonelada/raiz é de 250 kg (Vilpoux, 1995) e de 320 kg de farinha (Fonseca Jr, 2000), obtém-se respectivamente, 3,6 e 4,6 toneladas por hectare.

aproveitar adequadamente o potencial de desenvolvimento do mercado. A limitação da competitividade do produto encontra-se centrada em aspectos remanescentes da antiga estrutura de organização da cadeia, baseada ainda em relações instáveis entre os agentes e pouco desenvolvimento tecnológico das indústrias produtoras de amido (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000).

4.1.1 O Mercado Internacional

A mandioca é utilizada como base de alimentação de cerca de 500 milhões de pessoas no mundo (Ciat/Espanha, *apud* Abam, 2001). A China, também produtora de fécula da mandioca, produz cerca de 23% do amido consumido no país, sendo a maior parte de sua produção feita por empresas pequenas e com equipamentos antigos, com apenas 25% das empresas que detêm tecnologia moderna. Outro fator nesse grande mercado aberto para exportações é a sazonalidade de sua produção, visto que suas safras são de apenas três meses por ano, enquanto no Brasil a safra ultrapassa os seis meses, chegando a um ano. A Fécula da mandioca é usada na China para industrialização de produtos químicos utilizados em pastas dentais, assentador de sabor, produção de frutose, xarope de glicose. A fécula da mandioca tem sido exportada principalmente para os países asiáticos (VILPOUX, 2000), o que confirma a grande utilização de fécula naquele continente.

O mercado internacional tem-se retraído nos anos mais recentes, como consequência do comércio de *pellets* de raspa e farinha de mandioca, produtos tradicionais, usados na União Européia para rações alimentares animais. Esse fato ocorreu em razão do crescimento da oferta de produtos substitutos, como milho e soja, a preços mais baixos. No período 1990 a 1996, enquanto a produção mundial de mandioca crescia 8,78%, os volumes das importações e exportações de mandioca e derivados caíam, respectivamente, 56,5% e 46,2%. Ainda neste período o volume das importações e exportações de fécula de mandioca aumentava, respectivamente 70,5% e 97,1%. Enquanto isso aumentavam em valor monetário as importações e exportações de fécula de mandioca em 128,8% e 117,8%. Isso significa que, ao longo do tempo, o valor aumentou.

No ano de 1990, Bélgica, China, Holanda, Rússia, Alemanha, Espanha,

Portugal, Japão e Coréia destacaram-se na importação de mandioca e derivados. A Holanda importou 14,4 milhões de toneladas, enquanto os demais importaram cerca de 1 milhão de toneladas cada um. No ano de 1996, a Holanda ainda continuava sendo um dos maiores importadores de mandioca e derivados, porém a classificação dos demais países apresentava mudanças. Espanha e Coréia assumiram posição relevante. Seguindo a tendência do mercado mundial, as importações na Alemanha caíram 76,7% no período de 1990 a 1996, enquanto na Holanda a queda das importações foi de 64,3%, mas em termos absolutos isso representa uma retração equivalente a 9,2 milhões de toneladas do volume importado por aquele país, considerado relevante em termos de mercado mundial. A Tailândia tem contribuído com considerável fatia de exportação mundial do setor, participando, em média, no período 1990/1997, com 86,6% das exportações mundiais de fécula que, juntamente com a Indonésia, atende a quase todo o mercado internacional de mandioca e derivados. As exportações tailandesas de mandioca e derivados passaram de 22,5 para 12,5 milhões de toneladas, uma queda de 44% no período, o que caracteriza uma retração no mercado mundial.

As exportações brasileiras ainda não se consolidaram no mercado externo. A instabilidade dos preços e o custo da mão de obra inviabilizam a estabilização das exportações para fazer face ao estável mercado do amido do milho, embora mais caro. A produção brasileira de mandioca é em grande parte consumida no mercado interno. Nos últimos 10 anos a média da participação das exportações não chegou a 0,5% da produção nacional. As exportações brasileiras de mandioca e derivados tradicionalmente estão concentradas na fécula. Em 1992 e 1993 a fécula representou 83,72% das exportações de mandioca e derivações. Mais recentemente, ampliou-se a participação da fécula nas exportações brasileiras de mandioca. De 1992 a 1997, a participação passou para 87,72%.

Para os itens farinhas, sêmolas e pós de sagu, raízes e tubérculos, os maiores importadores no período 1992/1993 foram Angola e Uruguai, que juntos importaram 85,2% desses produtos brasileiros. Já em 1996/1997 foram Portugal e Uruguai que importaram 43,2%, observando-se uma redução. Ocorreu nesse período elevação dos valores exportados e retração do volume de exportação, o que significa que houve majoração de preço médio. Com relação aos tubérculos frescos, refrigerados, congelados ou secos, que não são objeto de estudo desta dissertação, o Japão, até 1997, foi o principal importador de produtos brasileiros. A Argentina é um dos principais importadores de fécula de mandioca produzida do Brasil;

agora, mais recentemente, também a Venezuela, enquanto a farinha de mandioca tem como principais importadores Portugal, Estados Unidos e Cabo Verde. As Tabelas 6 e 7 permitem observar o comportamento das exportações brasileiras de amido e farinha.

Os quatro maiores importadores de fécula de mandioca do Brasil, por ordem em toneladas, são: Argentina, Venezuela, Colômbia e Estados Unidos. Porém, no ano de 2001, com o início da recessão e da crise na Argentina. Ela perdeu a posição de maior importador para a Venezuela. Um fator relevante que merece ser observado é que exportar fécula para os Estados Unidos representa considerável vantagem, no preço em dólar, por tonelada exportada.

TABELA 6 – Exportações brasileiras de Fécula de Mandioca (em US\$ 1000)

Países	1998		1999		2000		2001	
	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada
Argentina	1234,0	4234,0	1144,0	4523,0	912,0	3059,0	849,6	4188,2
Venezuela	678,0	2074,0	589,0	2120,0	779,0	2506,0	1444,2	5980,2
Colômbia	585,0	1820,0	21,0	60,0	335,0	1036,0	531,0	1847,4
Estados Unidos	542,0	1316,0	266,0	465,0	199,0	367,0	369,4	933,5
Uruguai	208,0	715,0	121,0	496,0	179,0	613,0	219,4	1062,9
África do Sul							194,6	1085,7
Bolívia	224,0	927,0	223,0	1184,0	113,0	486,0	0,0	0,0
México	116,0	344,0	66,5	220,0	103,0	348,0	98,4	363,2
Peru	0,0	0,0	0,0	0,0	51,8	135,0	90,0	293,6
Paraguai	103,0	460,0	9,3	15,4	36,7	263,0	84,9	618,0
Chile							85,4	441,9
Canadá	77,5	235,0	87,2	300,0	34,8	120,0	98,4	400,9
Panamá	23,1	60,0	30,8	80,0	22,2	60,0	21,9	60,0
Portugal	17,9	32,0	25,0	39,0	16,7	29,8	16,2	43,0
Japão	39,9	45,0	33,0	42,6	13,5	14,8	25,1	32,0
Itália	11,1	10,4	1,9	4,2	9,5	11,4	6,3	8,2
Reino Unido	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	20,0	28,0	80,0
Austrália	0,0	0,0	2,6	5,0	6,3	15,0	3,8	15,5
Outros	331,0	1103,0	62,5	195,3	2,6	2,5	137,5	481,7
Total	4190,5	13375,4	2682,8	9749,5	2821,1	9086,5	4304,1	17935,9

Fonte: Conab, (2002).

Os valores das exportações de amido, em dólar por tonelada, realizadas com base nas exportações de 2001, citando alguns exemplos, tiveram praticados os seguintes valores: Argentina, US\$ 202,85; Venezuela, US\$ 241,49; Colômbia, US\$ 287,43 e Estados Unidos, US\$ 395,71. Para o Paraguai o valor da tonelada é de apenas US\$ 137,37, o que demonstra não ser vantajoso, comparado aos demais importadores, conforme se pode observar nos dados da Tabela 6 e do Gráfico 1.

No que tange às exportações de farinha de mandioca para os principais importadores, os valores tonelada/dólar apresentaram em 2001, as seguintes práticas: Portugal US\$ 260,35; EUA US\$ 400,00; Uruguai, US\$ 214,61; Japão, US\$ 549,61; Cabo Verde, US\$ 250,83; Paraguai, US\$ 444,44; Angola US\$ 224,21 e Espanha, US\$ 523,80. Na Tabela 7 estão ilustrados os dados de que derivaram estes valores para 2001, além dos anos anteriores que abarca este trabalho. No quadro observa-se ainda que a média por tonelada exportada em 2001 foi de US\$ 296,10. Essa média, considerando o dólar em fins de 2001 a R\$ 2,53, permitiu a comercialização da saca de 50kg a R\$ 37,45, preço FOB.

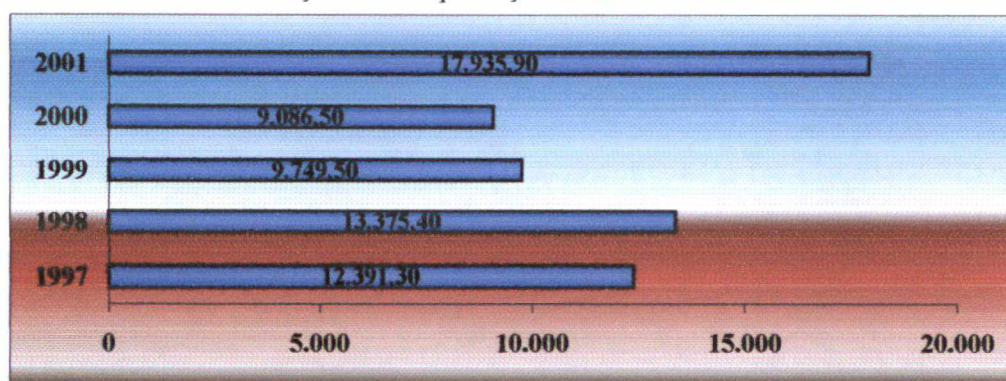
TABELA 7 – Exportações brasileiras de Farinha de Mandioca no período em exame (em US\$ 1000).

Países	1998		1999		2000		2001	
	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada
Portugal	126,0	333,9	120,2	338,2	151,7	465,0	145,9	560,4
Estados Unidos	135,2	240,2	96,0	200,9	104,3	206,4	124,2	310,5
Uruguai	92,7	282,0	78,3	259,4	80,4	243,5	51,4	239,5
Japão	94,7	117,4	28,0	46,9	61,9	98,7	43,2	78,6
Cabo Verde	24,2	14,1	18,4	52,2	32,1	88,8	30,1	120,0
Itália	13,4	17,9	5,9	8,0	5,2	7,0	0,0	0,0
Paraguai	11,3	15,0	3,2	4,9	5,0	6,8	9,6	21,6
Alemanha	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	7,5	0,0	0,0
Angola	1,1	1,0	1,6	3,1	3,3	6,8	5,0	22,3
Espanha	1,1	2,1	3,2	2,0	1,4	3,0	1,1	2,1
Países Baixos	0,6	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0
Outros	17,2	43,0	16,7	30,7	0,1	0,1	24,8	115,1
Total	517,5	1067,0	371,9	946,6	450,6	1133,8	435,3	1470,1

Fonte: Conab (2002).

Os quatro maiores importadores da farinha de mandioca, em toneladas, do Brasil são: Portugal, Estados Unidos, Uruguai e Japão. Torna-se, como se vê, vantajoso exportar a farinha para o Japão e os Estados Unidos, pois os valores nominais das exportações retratam em US\$ valores mais vantajosos. Enquanto o valor da tonelada exportada para o Uruguai é vendida a US\$ 214,61, Portugal paga US\$ 260,34; Estados Unidos US\$ 400,00 e Japão, US\$ 549,61. O Gráfico 1 possibilita observar o comportamento das exportações brasileiras de amido, no período estudado.

GRÁFICO 1 – Evolução das Exportações brasileiras de fécula de 1997 a 2001 (ton/mil)



Fonte: Abam (2002).

4.1.2 Parâmetros e Hábitos de Consumo de Massas

O volume de consumo de massas no Brasil tem crescido numa média de 20% ao ano desde o Plano Real. Na visão da Associação Brasileira das Indústrias de Panificação – ABIP, o poder de compra mais apertado da população e o crescimento do seu endividamento em função da empolgação e do grande consumo de bens duráveis, fez com que as pessoas repensassem melhor seus orçamentos, aumentando suas compras em produtos básicos. A mesma associação destaca que o mercado de massas no Brasil tem faturamento de R\$ 200 milhões anuais, equivalente a 16% do volume de faturamento do setor de alimentação, com destaque de consumo para as pessoas *single*, uma vez que esta linha de alimentos apresentam-se como produtos de conveniência.

Na linha do consumo simplificado para o segmento *single*, o Centro de Raízes e Amidos Tropicais – CERAT da Unesp de Botucatu, São Paulo (CHAGAS, 1999), desenvolve pesquisa na produção de embalagens comestíveis e biodegradáveis, denominada pelos pesquisadores como bioembalagens, em substituição às confeccionadas a partir de derivados de petróleo, como isopor (polistireno expandido), ou de madeira, no caso das derivadas de papel e papelão. O produto desenvolvido é ideal para produtos secos, como frutas, ovos, legumes, sementes e resiste até 10 dias em geladeira. Depois de descartado, em apenas 10 dias degrada-se.

O consumo de massas¹⁷ por pessoa no Brasil é de apenas 5 kg/ano, enquanto

¹⁷ Este consumo não contempla a massa usada no fabrico do pão.

a Itália consome 27 kg/ano; havendo, portanto, possibilidade de se ampliar o mercado por meio do estímulo ao consumo. Mesmo comparado com outros países da América Latina, o consumo brasileiro está entre os mais baixos, assinala QUINTANILHA (2001). A Tabela 8 possibilita observar o comparativo de consumo de massas em alguns países.

Levantamentos da mesma Associação aponta que o Brasil consome em média 27 kg de pão por ano, enquanto Argentina e Chile, por exemplo, consomem 93 e 80 kg respectivamente. O consumo do pão francês caiu de 90% de sua participação no mercado de panificados para 85%. O mercado *single*, considerável fatia do mercado, está adquirindo o hábito de consumir massas e pães mais duráveis e estão optando por outros tipos de pães com prazo de validade maior.

Tabela 8 – Consumo Anual de Massas

PAÍS	CONSUMO PER CAPTA ANUAL (EM KG)
Argentina	8
Brasil	5
Chile	10
Itália	27
Paraguai	5,5
Peru	9
Venezuela	12

Fonte: Associação Brasileira de Indústria de Panificação - ABIP (2001).

O consumo nacional de trigo está muito além da produção nacional, havendo, portanto, grande espaço para adição de outras massas -como amido e farinha de raspa de mandioca; por exemplo, nos produtos de panificação. O consumo de trigo anual do Brasil apresenta uma dependência de 82,2% de trigo importado. A produção interna atende cerca de 17,8% do consumo. A adição média de 20%, de amido, como almeja o setor, permitiria misturar 1,97 milhões de toneladas. Como o Brasil produziu em 2001, ano mais recente, cerca de 575.000 toneladas de amido (Abam, 2002), toda a produção nacional permitiria cobrir apenas 29,1% da demanda para a mistura. Abrindo, portanto, caso se consiga instrumentalização, perspectivas para o mercado interno.

4.1.3 A mistura de fécula de mandioca à Farinha de Trigo

O Estado do Paraná tem procurado promover treinamentos, implementação

e retomada nacional para adição de fécula de mandioca à farinha de trigo na panificação. Padarias de Paranavaí, na região Noroeste do Paraná, onde se concentra um dos pólos de produção de fécula, já estão aderindo ao processo e apresentando, em princípio, resultados satisfatórios, tanto junto ao consumidor quanto financeiro.

Até a década de 70 muitas indústrias já vinham realizando misturas. Porém, com a inclusão de subsídios ao trigo, estas empresas não prosperaram, pois a utilização da farinha de trigo pura era mais vantajosa. Com o fim dos vantajosos e estimulantes subsídios à produção nacional e a variação cambial, que tornou o trigo importado mais caro, busca-se atualmente alternativas novamente, conforme preceitua a Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Fundetec (MARINHO, 2001), com sede em Cascavel, no Paraná. As argumentações da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM) para adição da fécula/amido da mandioca à farinha de trigo fundamentam-se na justificativa de que na mesma proporção em que se adiciona o produto/fécula, que é produto nacional, às massas de panificados, reduz-se a importação de trigo, que apresenta insuficiente produção nacional.

Teoricamente, o amido de mandioca (fécula) é parecido com o trigo, destacando que o trigo contém glúten, responsável pela retenção de gases durante a fermentação da massa, o que provoca o crescimento. O setor “feculeiro”, para essa retomada de adição de fécula ao trigo, mostrou-se interessado, inicialmente, em conscientizar o consumidor da viabilidade desse processo, e principalmente provar que é saudável e não faz mal e que o prazo de validade do pão francês sobe de três para seis horas e que o produto é “mais fofo”, segundo destaca Dermânio Tadeu Lima Ferreira, pesquisador e diretor científico da Fundação Científica e Tecnológica da Cidade de Cascavel – Fundetec (MARINHO, 2001). Segundo o pesquisador a mandioca é produto nacional, não depende de importação; porém, antes de se promover um apelo popular, é necessário conquistar os empresários do setor de panificação, em face dos resultados que já comprovam uma economia de 7% a 8% na produção do pão francês.

Além da mistura, outra perspectiva vislumbra-se para o consumo da fécula em sua forma *in natura*. O Centro de Raízes e Amidos Tropicais – CERAT da Universidade Paulista de Botucatu, São Paulo, divulgou trabalho que está sendo desenvolvido por Marney

Pascoli Cereda (CHAGAS, 1999): cerca de 0,03% da população brasileira, portadores da celíaca¹⁸, não pode consumir a proteína do glúten existente no trigo e que aquela unidade de pesquisa desenvolveu tecnologia para fabricação de pão à base de farinha de mandioca e de polvilho azedo, livre dessa proteína. Constitui, portanto, uma nova oportunidade de mercado interno.

Quanto ao mercado de farinha, pela auto-suficiência da produção no Nordeste, associado às mudanças de hábitos alimentares daquela região, conforme observado, as empresas, especialmente as do Paraná, começam a mudar seu perfil, intensificando a produção de fécula. O Paraná, de acordo com a ABAM (2002), processou 430 mil toneladas em 2001. Esse volume representa 74,75% da produção nacional. A fécula pode apresentar perspectivas, porque, além da utilidade alimentícia, entra na fabricação de papel, têxtil e química farmacêutica, competindo diretamente, nestes casos, com o amido de milho. Desse modo pode-se vislumbrar espaço, considerando que existem no Brasil apenas duas empresas que produzem amido de milho. Isso pode abrir perspectivas para a inserção da fécula de mandioca no mercado de amido. Vale salientar que, embora os produtores de fécula busquem, intensivamente, a criação de instrumento legal para adição de seu produto à farinha de trigo, a Abrigo trabalha com a mesma amplitude no sentido de evitar a aprovação deste diploma¹⁹. Segundo a mesma Associação, os produtores de fécula de mandioca devem buscar outras alternativas internas e a exploração do grande mercado da União Européia, como faz a Tailândia, país com destaque na produção de fécula de mandioca.

4.1.4 A Fécula de Mandioca no Mercado de Amido

O mercado de amido está tornando-se acentuadamente industrial. Sua demanda tende a crescer como insumo industrial de setores estratégicos como alimentos, têxtil, químico e farmacêutico. Na busca do aumento da competitividade, tem-se observado maiores mudanças na introdução de novas tecnologias nos processos produtivos gerenciais e comerciais e também concentração de capital, trazidas por empresas, principalmente

¹⁸ Enfermidade que torna as pessoas intolerantes ao glúten e que impede o organismo de absorver os nutrientes fornecidos pelos alimentos, denominada “enteropatia glúten sensível” ou doença celíaca.

¹⁹ Projeto de Lei nº 4.679/2001 de autoria do Deputado Aldo Rebelo, que dispõe sobre a obrigatoriedade da adição de fécula de mandioca, assim como farinha refinada ou raspa, à farinha de trigo.

transnacionais, que elegeram a América Latina como importante fronteira a ser ocupada, tendo em vista a expansão de seus mercados (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000). Na concepção destes autores, poucas eram as empresas que encaravam este espaço e todas de capital estrangeiro, provocando reestruturação de empresas do setor, subdividindo suas segmentações, como, por exemplo, a Refinações de Milho Brasil, subsidiária da CPC International e a Lorenz, subsidiária da National Starch.

No mercado de amido da mandioca também se têm observado importantes mudanças. A Cia. Lorenz e a Indemil (YOKY) instaladas no Paraná, têm produtos de varejo, como achocolatados com sua marca, que leva produtos de amido em sua composição e tinha produzido também, desde 1991, amidos modificados. A Fadel Ltda fundada, em 1991 já tem produzido amido modificado. Empresas que estão chegando ao País, e que vêm com tecnologia de modificação de amido, deverão alterar profundamente a estrutura e as condições de operação desse mercado (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000).

Observam esses autores que a celulose é a maior reserva de carboidratos renováveis e o amido vem em seguida. O amido ainda pode ser dividido em: agroalimentar, papelero, químico e têxtil – os principais – por meio do amido modificado por processos químicos, enzimáticos e fermentação. Porém, existem outros mercados de menor expressão, como indústrias petrolíferas, metalúrgicas e de construção. Por último, os produtos do amido ou féculas podem ser divididos em três grupos: amidos naturais, modificados e hidrolisados. A produção brasileira de amido é consumida principalmente pelos setores da indústria alimentícia (69%), indústria papelera (16,7%) e indústria têxtil (5,0%). O restante (9,3%) é consumido pela indústria química, de mineração e exportação.

Os tipos de amido mais consumidos são os açúcares, com 57,2% (55% na Europa); os amidos naturais com 42% e os modificados, 9,4%. Na indústria de papel, o amido mais utilizado é o natural, que é adicionado à massa de papel. Como a adesão desse amido à celulose do papel é fraca, o nível de utilização é relativamente maior, em contraposição ao anfótero²⁰ e ao catiônico²¹, que se apresentam mais eficientes. A Tabela 9 retrata o consumo de diversos tipos de amido utilizados pela indústria papelera.

²⁰ Reúnem em si duas qualidades opostas: ora reage como base, ora como ácido.

²¹ Íon com carga positiva.

Na indústria de papel, a perspectiva é de elevação do consumo de fécula, em substituição ao amido de milho. Embora o mercado de papel ainda tenha apresentado pouco dinamismo com perspectiva decrescente (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000), existe probabilidade para o setor aumentar o uso da fécula na produção de papel, visto que já se está utilizando fécula há 5 anos, com perspectiva de maior eficiência na aplicação, notadamente da fécula de mandioca.

TABELA 9 - Tipos de amido consumido na indústria de papel, 1996.(em toneladas).

TIPOS DE AMIDO	PAPEL	PAPEL ONDULADO	TOTAL
Natural	62.500	41.000	103.500
Ácido modificado	28.200	4.100	32.300
Anfótero	22.900	-	22.900
Catiônico	1.700	200	1.900
Dextrinas pregelatinizadas	100	50	150
Total	115.400	45.350	160.750

Fonte: Centro de Raízes e Amidos Tropicais - CERAT (1998).

Outro setor que tem aplicado o amido na industrialização é o têxtil. Ainda que possa parecer setor complexo e heterogêneo, apresenta destacada importância para o desenvolvimento brasileiro. No País existem cerca de 19.000 empresas, das quais 14.000 são de confecções e as outras 5.000 são as que efetivamente utilizam o amido ou fécula como insumo industrial. Utilizam o amido os segmentos de malharia, fiação e tecelagem. O Brasil, que atualmente consegue produzir somente 56% da demanda de fios de algodão, encontra na fécula uma alternativa na produção de material sintético para o setor do vestuário e fez com que este segmento investisse no período de 1996 e 1997 US\$ 757 milhões em tecnologia para produção de fibras artificiais e sintéticas, equivalente a 39,8% do setor têxtil, que investiu como um todo, US\$ 1,9 bilhão (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000).

No entendimento desses mesmos autores, em contrapartida da expansão de tecnologias que permitam ampliar o consumo de amido, tanto na alimentação quanto na indústria, a oferta da raiz de mandioca pode constituir sério gargalo, no sentido de desacelerar o ritmo de crescimento desse mercado. A mandioca, quando comparada ao milho, chama atenção por apresentar problemas que se caracterizam por oferta irregular, agravada por instabilidade de preços, fato que constitui agravante para o desenvolvimento da cadeia produtiva, favorecendo assim a concorrente indústria do milho, que possui elevado nível

tecnológico e que conta com líderes mundiais no setor de amido.

Os preços do milho apresentam coeficiente de variação simples de 16%, enquanto a mandioca apresenta 25%, um diferencial de 56,2%. Isto mostra que o produtor da raiz vive com maior instabilidade de preços, implicando maior risco de mercado que o mercado do milho. Outro fator a considerar: o milho é *commodity* produzida com nível de adoção de tecnologia superior, e transacionado internacionalmente, enquanto a mandioca ainda apresenta elevado grau de subsistência e sua oferta está condicionada a mercados mais locais, sublinham SILVA, ASSUMPCÃO e VEGRO, (2000). No Quadro 8 está disposto um comparativo das evoluções dos preços do milho e mandioca no período abrangido por este estudo.

QUADRO 8 – Valores praticados por saca 60 kg. do milho e ton/raiz da mandioca.

ANO	1998		1999		2000		2001	
PROD MÊS	Milho saca	Mandioca ton/raiz	Milho saca	Mandioca ton/raiz	Milho Saca	Mandioca ton/raiz	Milho saca	Mandioca ton/raiz
Janeiro	10,83	61,65	10,48	55,61	15,49	106,61	9,23	70,88
Fevereiro	10,49	55,25	10,31	52,15	14,65	104,81	8,27	62,66
Março	9,80	55,81	9,73	55,12	12,31	97,35	7,75	51,36
Abril	9,95	57,03	9,12	57,47	13,22	74,95	8,81	48,53
Mai	10,27	54,02	9,26	57,38	13,62	77,91	8,83	45,00
Junho	10,09	54,11	9,43	56,03	13,00	70,30	9,17	40,04
Julho	9,92	54,13	9,66	56,81	12,91	68,11	9,70	34,94
Agosto	9,78	55,00	9,97	56,44	13,66	71,40	10,52	37,94
Setembro	9,68	54,17	10,41	60,43	13,19	71,40	11,15	37,75
Outubro	9,96	54,93	11,68	66,75	12,89	71,40	11,32	37,80
Novembro	10,22	54,29	14,92	82,61	12,08	77,57	11,56	38,27
Dezembro	10,33	54,97	15,51	96,93	10,21	70,29	11,58	38,27

Fonte: dados secundários da pesquisa.

Um dos fatores que têm contribuído para a elevação no custo operacional de produção e as instabilidades dos preços da mandioca é que sua colheita ainda é manual, em 50% de sua operacionalização, enquanto o milho utiliza menos de 10%. Soma-se a essa dificuldade o fato de a mandioca ser produto perecível, aproximando-se mais dos mercados de frutas e hortaliças do que do milho, que pode ser armazenado por longos períodos, visando a melhor comercialização e abastecimento industrial. O fator positivo para a mandioca é que a colheita pode ser feita no momento da industrialização, pode permanecer armazenada no solo, sendo colhida com ciclo de 8 a 12 meses ou dois ciclos 13 a 24 meses, notadamente no Brasil.

A análise relativa entre os preços do milho e mandioca permite observar uma redução na quantidade necessária de milho para equivaler ao da mandioca por certo

período. Durante o ano de 1986 eram precisas, em média, 4,98 toneladas de milho para equivaler a uma tonelada de mandioca em termos monetários; já entre abril de 1999 e março de 2000 essa média caiu para 2,68 toneladas de acordo com SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, (2000). O efeito inverso dessa observação é que está havendo maior proximidade dos preços entre milho e mandioca. A Tabela 10 ilustra essa observação.

TABELA 10 – Relativos de preços praticados Milho/Mandioca de 1986 a Março/2000.

Mês	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Jan.	6,91	4,93	4,22	1,57	3,92	6,21	5,54	2,51	3,20	4,11	4,20	2,02	2,93	3,14	2,42
Fev.	6,46	4,39	2,67	1,40	4,18	5,46	4,04	2,00	3,70	3,63	3,43	1,88	3,16	3,30	2,33
Mar.	5,62	3,90	2,29	1,30	4,37	3,97	2,69	2,14	3,77	3,38	3,00	1,93	2,93	2,94	2,09
Abr.	4,39	3,54	1,75	1,21	4,58	4,56	2,37	2,62	4,03	3,16	3,00	1,70	2,91	2,65	*
Mai	4,13	4,24	1,85	1,42	5,15	4,83	2,44	3,02	3,84	3,15	2,77	2,02	3,17	2,69	*
Jun.	3,97	4,48	1,99	1,72	5,39	5,28	2,56	3,09	4,20	3,18	2,47	2,05	3,11	2,81	*
Jul.	3,98	4,07	2,00	1,66	6,08	4,80	2,75	4,01	4,25	3,80	2,39	2,24	3,06	2,83	*
Ago.	4,34	4,43	2,18	1,83	7,65	5,14	2,51	4,35	4,06	4,01	2,46	2,32	2,97	2,94	*
Set.	4,45	4,25	2,06	2,75	7,01	4,90	2,62	3,99	4,07	4,00	2,36	2,60	2,98	2,87	*
Out.	5,01	4,33	2,06	2,59	7,18	5,82	2,53	3,59	4,31	4,18	2,43	2,80	3,02	2,89	*
Nov.	5,27	5,32	1,87	3,71	6,96	5,45	2,66	4,17	4,39	4,40	2,30	2,80	3,14	3,01	*
Dez.	5,19	4,53	1,77	4,56	7,38	5,25	2,78	3,79	4,31	4,53	2,04	2,81	3,13	2,65	*
Média	4,98	4,37	2,23	2,14	5,82	5,14	2,96	3,27	4,01	3,79	2,74	2,26	3,04	2,89	2,28

Fonte: Informações Econômicas, SP, v.30, n.7, Jul. 2000. (*) não disponível.

Os dados de preços dos principais amidos comercializados no mercado permitem verificar uma estabilidade de preço maior para os amidos de milho comparativamente ao da fécula de mandioca.

Essa variação dos preços reais da fécula decorre das variações oriundas da própria matéria prima constatada anteriormente, e das características das empresas que atuam nesses mercados. Enquanto a produção e distribuição de amido do milho estão predominantemente a cargo de um número reduzido de grandes plantas e subsidiárias multinacionais, a indústria de fécula é composta de uma dezena de empresas de pequeno e médio porte, tornando mais complexo o processo da cadeia produtiva (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000).

Os autores sublinham que hoje se observa grande movimentação do setor, na formação de associações em busca de novas oportunidades e alternativas de negócio, por novas estratégias de mercado e/ou pela diversificação de produto. Dentre as estratégias da mistura no pão, consolidação dos mercados para indústrias químicas, papelarias e de alimentação, observa-se a terceirização. Muitas empresas não colocam mais diretamente seus

produtos no mercado, produzindo para outras, em geral detentoras de marcas consagradas. Além de deterem a tecnologia para prosseguir a transformação industrial, agregam valor ao produto, seja no empacotamento, seja na modificação da fécula; desenvolvem assim novos produtos e se relacionam de maneira mais dinâmica, com os segmentos demandantes.

Esses setores são cada vez mais concentrados e exigentes com relação à qualidade, regularidade de oferta e condição de preço. O atendimento dessas exigências constitui-se no principal desafio para o desenvolvimento da indústria de fécula. O problema da instabilidade dos preços afeta as decisões dos produtores que em geral se condicionam a ciclos de preços elevados e escassez de produtos e de baixos preços com excesso de raízes sendo ofertadas. A construção de um cenário mais otimista para o setor passa pela equalização entre a oferta e a procura da raiz de mandioca, para evitar que oscilações bruscas de preços e quantidades tragam dificuldades aos atores da cadeia produtiva. (SILVA, ASSUMPCÃO e VEGRO, 2000, p. 43)

Essa “dança” de preços e de ofertas ocorre porque, quando o preço da raiz está em alta, aparecem os produtores fortuitos que não possuem tradição na produção de mandioca, atraídos pelo alto preço. Quem planta no momento em que o preço está em alta corre o risco de auferir preço baixo na colheita, devido ao excessivo aumento da produção (SELHORST, 2001). A presença dos chamados “aventureiros” é fator marcante. Quando os preços da raiz apresentam mercado atraente, tem-se configurado grande problema para a formalização de preços entre indústria e produtor, dado o excesso de oferta na hora da safra.

O Instituto Agrônomo do Paraná, IAPAR, entende que existem grandes expectativas favoráveis no mercado de fécula de mandioca; mas não basta produzir apenas fécula; cumpre produzir amidos modificados também, sabendo cumpre especializar-se em química fina, para aumentar as possibilidades no mercado nacional e internacional.

Elaborado o contexto exclusivamente mandioqueiro, mediante o levantamento e estudo de fontes secundárias para detecção do contexto de referência, procurou-se descrever uma caracterização, a mais fiel possível deste segmento, visando como resultado aos valores subjacentes nos diversos níveis de análise ambiental local, regional, nacional e internacional, de forma conjunta. Com a definição de tais parâmetros, permitiu-se a elaboração do instrumento de coleta de dados, por meio de questões que buscaram verificar o contexto institucional de referência, sob o manto dos valores ambientais presentes e a adoção do posicionamento estratégico. Destarte, por estarem os produtos farinha e amidos abarcados

pelo contexto agroindustrial alimentício, a secção seguinte permeia o ambiente industrial.

Assim, esta secção expõe analiticamente o contexto ambiental da indústria alimentícia, onde se enquadram as indústrias do segmento estudado, seguido da apresentação dos aspectos proeminentes do ambiente técnico e institucional contextualizado para observação dos valores ambientais que abarcam o setor, considerando na análise o nível local, regional, nacional e internacional. Foi ainda sistematizado um contexto da indústria de alimentos do Brasil e no Estado, onde se inserem as agroindústrias do segmento em exame, com suas dimensões, valores ambientais e ambiente institucional.

4.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL. COMPORTAMENTO DA INDÚSTRIA NACIONAL²².

O Brasil sempre teve seu mercado voltado para o consumo interno e pouca experiência tem em competitividade internacional, até mesmo pelo protecionismo dos governos militares e imediatamente após, impedindo, assim, que as organizações desenvolvessem aprendizado para competir com países, cujas tecnologias estavam mais desenvolvidas. A década de noventa foi marcada por abertura desabrada com redução de taxas aduaneiras de importação, proporcionando forte pressão sobre a inexperiente indústria nacional, provocada pela globalização e a abertura associada à estabilização da moeda interna. Até essa década, a empresa brasileira pouco investia no desenvolvimento de produtos para a competitividade com empresas estrangeiras, que diferenciavam produtos, além de valer-se de inovações.

Diante dessa concepção, esta seção buscou apresentar breve relato da situação mais crucial da indústria brasileira, uma vez que os sistemas econômicos têm influência direta tanto na viabilização de sua capacitação produtiva, quanto na competitividade. Eles atingem de forma direta seu desempenho, observando o fator competitividade apoiado na terminologia de Ferraz, KUPFER e HAGUENAUER (1997), que

²² Orientado a partir de pesquisa em publicações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDES, Conjuntura Econômica - FVG, Análise Conjuntural - IPARDES e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

se baseia no fato de que eventos externos sofrem pouco ou nenhuma interferência dos processos de decisões. Dessa maneira, uma empresa produtiva possui muito pouca ou nenhuma capacidade de interveniência nos fatores sistêmicos da competitividade. Observam COUTINHO e FERRAZ (1995) que a elevação dos padrões de competitividade, provocada pelo crescimento do nível tecnológico das indústrias no mundo, a partir da década de oitenta tem provocado grandes elevações nos padrões de eficiência e competitividade. Assim, a eficiência na formação do custo e a inovação, além de outros fatores, têm direcionado parte das estratégias da indústria.

Embora o Brasil se apresente como grande mercado se insira entre as dez maiores economias mundiais, a indústria nacional pouco tem investido em desenvolvimento tecnológico, talvez ainda pela incrustada “cultura” do protecionismo das duas décadas que antecederam os anos da promoção da abertura do mercado e a falta de *know how* competitivo. Em 1980, principiam-se algumas mudanças promovidas como abertura do mercado. O governo se interessa na privatização de alguns poucos setores dentro do programa denominado Programa Nacional de Desestatização, o PND. Este programa perdurou por pouco mais de uma década. Buscava transferir o setor produtivo do Estado para o setor privado, para dar ênfase aos setores efetivamente de incumbência do Estado, como saúde, segurança, regulação e justiça. Esse programa visava a fortalecer o setor privado para sua modernização e com isso poderia, via redução de custos na busca da competitividade, melhorar serviços e qualidade, dando maior firmeza ao mercado de capitais interno.

Nesse sentido, além das privatizações de setores como siderurgia, petroquímica, água e energia, promoveram-se licitações para concessões de setores portuários, ferroviários, que eram até então de responsabilidade exclusiva do Estado. As privatizações foram adotadas até mesmo seu enfraquecimento. Desse modo, todas as intempéries dessa década, com interrupção de ingresso de capital externo, altas das taxas de juros internos, redução do investimento público pelo enfraquecimento do Estado, além das altas taxas inflacionárias, tiveram influência no desenvolvimento industrial dos anos noventa, atingidos por programas e planos recessivos, determinados pela crise externa. Dessa forma, nesse período, o país não obteve o mesmo desempenho que as nações mais desenvolvidas, ou algumas emergentes.

Pontuam-se alguns fatores que tiveram influência na evolução da economia brasileira, notadamente nos anos noventa, como os fracassados Planos Collor I e II no triênio 1990/1992, seguidos de adaptação estrutural numa economia que permitisse substituir as importações e, por último, o Plano Real que buscou o equilíbrio fiscal, promoveu a desindexação da economia e estabilização da moeda nacional em meados de 1994, eliminando a inércia inflacionária por meio da Unidade Real de Valor (URV) como unidade estável transitória (BACHA, 1997).

Observa BACHA (1997) que a partir de julho de 1994 o Governo vem procurando manter a estabilidade monetária com políticas cambiais flexíveis, porém reforçadas pela âncora cambial e abertura comercial, o que reduziu a inflação a níveis baixos, já no início da implementação do Plano Real, permitindo assim a retomada econômica, melhora dos mercados pelo aumento do poder aquisitivo da população, maior acirramento na concorrência, o que possibilitou, além da melhora dos níveis de eficiência produtiva, a probabilidade de visão mais ampla dos agentes organizacionais. Porém, assinala o autor, as turbulências que ocorreram na desejada estabilização econômica interna obrigaram a gestão econômica a adotar a criação da livre flutuação do câmbio em 1999; tiveram raízes não só na crise asiática de 1997 e a moratória russa em 1998, como a asfixiante dívida externa no início de 1995, desequilíbrio na balança comercial, provocando uma redução no potencial industrial, que desencadeou aumento de importação de produtos eletrônicos, além da redução do valor agregado industrial. Estes desarranjos mundiais exigiram medidas como elevação das taxas de juros, elevação de algumas tarifas de importação, restrição interna ao crédito, para manter o equilíbrio monetário, embora tais medidas tenham provocado desaquecimento econômico e, por conseqüência, estrangulamento financeiro de empresas e a conseqüente redução do nível de emprego, com o agravamento de déficit público.

As turbulências macroeconômicas experimentadas no início de 1999, que exigiram imediata mudança nas regras do câmbio, *cooling-off period* econômico, redução de exportações em função do início da crise argentina e russa e evidente redução das cotações internacionais de *commodities*, distúrbios da forçada valorização cambial desde julho de 1994, sinais de redução interna da demanda, entre outras. Somente em meados do segundo semestre é que se observou gradativa mudança no quadro, com considerável aquecimento interno da demanda e melhora nos níveis de exportação de alguns setores, estimulados pela redução

interna de juros de 2 pontos percentuais, chegando a 16,5% ao ano, a menor desde o Plano Cruzado I, em fevereiro de 1986, promovendo assim, interesses maiores de compras a prazo e visível melhora nas exportações. Essa redução de taxa começou a apresentar sinais de recuperação da economia em 2000, com o aumento do PIB em 4,2% neste ano, aumento de exportações.

Essa transformação do contexto econômico brasileiro começou a provocar interesses no capital estrangeiro, promovendo, desde os anos noventa, investimentos nacionais, porém mais notadamente em aquisições e fusões com empresas que já possuíam mercados relativamente maduros e emergentes. No mercado latino, a Argentina e o Brasil são os maiores alvos de investimentos mediante aquisições e fusões fora da Europa e dos Estados Unidos, em especial nas áreas telecomunicações, energia e bancos.

No que se refere às fusões e aquisições brasileiras em 1997–1998, ocorreu a privatização da Telebrás Participações. Os dois anos seguintes, transmissão e infra-estrutura de acesso – direitos de passagens nas telecomunicações – local com operadoras; para os seis próximos anos está prevista a consolidação dos provedores de acesso à *internet* -já em ascensão em 2001 – além das alterações nas constituições societárias das grandes operadoras públicas (SPEECKAERT, 2000). Observa ainda o autor que as fusões farão o Brasil usufruir os benefícios da liberalização do mercado, fazendo do custo da transação uma *commodity* e a utilização das transmissões de voz será sobrepujada pela de dados. A Tabela 11 permite observar o comportamento das fusões no Brasil.

TABELA 11 – Comportamento das aquisições/fusões por setor no Brasil

PRINCIPAIS SETORES	1994	1995	1996	1997	1998	Total
<i>Alimentos</i> , bebida e fumo	21	24	38	49	36	168
Instituições financeiras	15	20	31	36	28	130
Química e Petroquímica	14	13	18	22	25	92
Metalurgia e siderurgia	11	9	17	18	23	78
Seguros	8	9	16	24	15	72
Elétrico e eletrônico	5	14	15	19	9	62
Telecomunicações	5	8	5	14	31	63
Outros	96	115	188	190	184	773
Total das fusões	175	212	328	372	351	1.438

Fonte: BNDES (1999).

Observa-se na tabela acima fortes tendências de aquisições e fusões no Brasil, notadamente a partir de 1996, quando houve uma elevação de 54,7% mais que 1995,

onde já apresentam 212 aquisições/fusões. Nesse contexto, observa-se ainda que deve ser considerado nessa análise o fato da aproximação do Brasil com os países que compõem o bloco do Mercosul a partir do início dos anos noventa. Ainda se está em fase de ajustes aduaneiros para uma perfeita formação de mercado comum, dependerá dos interesses de cada país para sua consolidação. Já se observam alguns indícios de crise na formação desse mercado como, por exemplo, a mudança do regime cambial, políticas macroeconômicas internas divergentes dos países membros, como, por exemplo, o câmbio flexível no Brasil e fixo na Argentina. Todavia há uma atmosfera de instabilidade macroeconômica, tanto nos países que buscam a composição do bloco do Mercosul, quanto nos confinantes. Este clima, mais acentuado na Argentina, principal comprador de produtos brasileiros que responde por 83,9% das exportações brasileiras ao Mercosul, incluindo a fécula de mandioca. A redução de importações de produtos brasileiros resvalaram na desvalorização cambial de 1999.

No que concerne à consolidação da estabilidade na economia nacional, a partir da nova moeda, torna-se possível a discussão no que tange à dispersão industrial acentuada no sudeste do país. Esta se deu início na segunda metade da década de setenta, apoiada pelo programa nacional denominado PND-II para implementação da indústria em todo território o nacional. O preço dos investimentos imobiliários no sudeste era área de concentração industrial e apresentava altíssimo valor (DINIZ, 1995), maior necessidade de investimentos para cumprimento da legislação versada para manutenção do meio ambiente e pela fuga da voracidade e concentração sindical nesse meio, como por exemplo as novas montadoras e outras mais antigas no Brasil, como a Philip Morris de São Paulo, preferindo o Estado do Paraná. Além dos fatos elencados, alguns fatores também têm contribuído para a dispersão industrial, como o racionamento de energia em 2001, em alguns pontos do país que são vulneráveis a novos racionamentos.

Embora se observe redução de energia elétrica industrial em decorrência da racionalização e a modernização de equipamentos menos dilapidadores, o fator energético é ainda crucial para o desenvolvimento industrial, uma vez que este setor foi responsável, segundo Branco Fator (2001), por mais de 43% do consumo da energia produzida no país. Vale destacar que a capacidade de geração e fornecimento de energia nas duas últimas décadas, por falta de investimentos e previsibilidade estratégica do setor, foi inferior à taxa de crescimento do consumo (CNI, 2001), o que culminou no já mencionado racionamento de

energia.

Observados os fatores de turbulência e oscilações macroeconômicas internas, fatores externos também têm atingido, dentro da atual economia globalizada, o setor industrial brasileiro, notadamente pela sinalização de desaceleração do crescimento internacional. Observa-se no continente europeu e Estados Unidos da América um momento de sinais de incertezas. Ações americanas têm buscado modificar o quadro de recessão, porém medidas como redução dos juros internos não foram suficientes para impedir a queda do PIB em 2001 daquele país. Estes fatores influenciam mercados externos com reflexos no mercado de capitais. A Europa, no mesmo, ano também dá sinais de desaquecimento no seu crescimento, observados pelo crescimento nulo da Alemanha, que tem sido um dos países de vanguarda daquele continente. A Itália, em igual período, não apresentou crescimento enquanto a França aponta nível de desemprego crescente (BNDES, 2001).

Diante do que se observa no contexto internacional e interno, não se vislumbra ambiente sereno para empresas brasileiras. Espera-se, contudo, um crescimento da demanda mundial com ressonância no mercado brasileiro com probabilidades de melhora no nível das exportações, fortalecidas pela melhora dos preços das *commodities* externas e a recuperação do potencial energético brasileiro com o fortalecimento do potencial hidrográfico, em função da normalização das precipitações pluviométricas o que pode dar melhor ritmo das atividades industriais brasileiras para 2002, segundo observa o relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Social.

Observa-se que a economia brasileira está mais fortalecida contra as oscilações econômicas externas de países adjacentes, como o caso da Argentina, e mais distantes, como os asiáticos e Rússia. A maior resistência tem raízes no ajuste fiscal, a estabilidade monetária e a adoção de banda e flexibilidade cambial.

As indústrias de farinha e amido de mandioca, inseridas neste contexto, vêm procurando desenvolver-se e ocupar espaço dentro do setor de alimentos²³ no mercado externo, porém mais notadamente no mercado interno, com vistas à mistura a outros amidos

²³ Volume predominante de seu mercado, em relação ao amido modificado, glicose e álcool etílico.

etc. As conseqüências, esclarecimentos, características da estrutura e as diretrizes do setor, que fornecem elemento para o delineamento do seu contexto ambiental, serão mais adiante analisado. Antes, porém, observando que as indústrias esmagadoras de raiz de mandioca da região do município de Paranaíba também se inserem no contexto paranaense²⁴, optou-se por fazer um relato conciso do contexto industrial do Paraná.

4.2.1 Ambiente Organizacional – Comportamento da Industria Paranaense²⁵

O setor industrial paranaense tem raízes com a economia agrícola, visto que o Estado se desenvolveu-se com raízes históricas na agricultura. Por esta razão a gestão pública voltou-se para programas que permitissem o ingresso de capital externo no setor industrial a fim de que o Estado não ficasse exclusivamente na dependência das *commodities* agrícolas. Essa prática pode reduzir proporcionalmente sua participação no valor adicionado²⁶ não em montantes absolutos, visto que a tecnologia para maior produtividade também chegou ao campo, tanto na agricultura quanto na pecuária. Soma-se a estes fatores a metalurgia e as indústrias de derivações do petróleo, também marcantes no Estado.

O Estado, por muitos anos, viveu a experiência do extrativismo; em fins dos anos cinquenta e sessenta, uma pecuária pouco desenvolvida na região sudeste e pela cafeicultura elementar no norte pioneiro. Na segunda metade dos anos setenta, houve por parte do Governo um incentivo para atração de investimentos industriais, com incentivos fiscais e financeiros, atraindo à região metropolitana da capital empresas do setor petroquímico e metal-mecânico, além de proporcionar mecanismos que viabilizassem a modernização e maior dinâmica em outros setores já instalados, como o setor madeireiro, papel e celulose e até o agronegócio, no qual o Estado ainda centrava sua maior fonte produtiva e dela depende.

A participação de capitais privados nas estatais Copel e Sanepar proveram-

²⁴ Para efeito desta pesquisa considera-se ambiente regional o Estado do Paraná

²⁵ Orientada por pesquisa junto a periódicos especializados editados pela Conab, Revista Exame e Análise Conjuntural do Instituto Paranaense Econômico e Social, IAPAR, SEAB/DERAL.

²⁶ Diferença entre os custos totais e a valor de comercialização como indicador para formação do índice de participação dos municípios no ICMS do Estado.

nas de maior tecnologia mediante parcerias externas, tiveram ampliada sua importância no contexto nacional e foram cruciais como instrumento de promoção de intercâmbios internacionais nestes dois segmentos, energia e água e, em especial, como instrumento de propulsão para a inclusão do Estado no cenário industrial e como novo elemento macroeconômico do país durante a década de noventa.

Embora a industrialização do Paraná tenha sofrido na segunda metade da década de 1990 com as alterações das regras cambiais do início de 1999, a própria política de atraso cambial, taxas de juros internas, pacotes de contenção, além de outros fatores externos citados no contexto nacional, respondeu bem após estas turbulências. Já em fins de 1999, a produção do Estado apresentou uma reação satisfatória com elevação das exportações, quando em 1998 tinha recuado cerca de 7%, redução do desemprego e elevação do consumo interno.

O Paraná como o Brasil têm de contar com a flutuação dos preços internacionais da soja e dos seus derivados, como ainda ocorre com o café, o aço e outros. Ademais, as compras das nações variam muito; haja vista a dramática conjuntura, há pouco tempo, na Coreia do Sul e dos demais *tigres asiáticos*, ou da Rússia, ou, mais perto de nós, da Argentina e do Uruguai. Para tais casos cumpre haver sólida política cambial e generosas reservas de moeda forte. Com a retração dos preços das *commodities* houve a redução das exportações, uma vez que o Paraná se tem destacado na produção de soja. Contudo, em 2000/2001, o desempenho das exportações paranaenses, por seu novo contorno tecnológico, teve papel relevante, capaz de enfrentar os desarranjos vividos pelas *commodities*, embora estas sejam as vedetes dos produtos paranaenses destinados às exportações.

4.2.2 Caracterização do Setor Mandioqueiro e o Ambiente Técnico

As indústrias de fécula e de farinha de mandioca podem ser caracterizadas, na sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte (SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, 2000). A exceção a estas características é para as que processam o amido modificado, que são empresas mais capitalizadas e maiores, instaladas em algumas regiões do país como Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Santa Catarina e Ceará, que dispõem de maiores recursos técnicos no processamento.

De acordo com a Associação Brasileira de Produtores de Amido de Mandioca (2002), o número de indústrias de fécula no Brasil é de 73 unidades em 2001, das quais 43 estão instaladas no Estado do Paraná e essas unidades respondem por 72,29% da capacidade instalada para esmagamento da raiz. O Mato Grosso do Sul é o segundo Estado que possui indústria de fécula instalada, num total de 17, e respondem por 18,28% da capacidade instalada de esmagamento. Os dados da Tabela 12 permitem observar estas informações de capacidade técnica.

TABELA 12 – Número de Indústrias, produção e capacidade instalada no Brasil em 2001.

ESTADOS	PRODUÇÃO 2001/TON.	CAPACIDADE INSTALADA	NÚMERO DE INDÚSTRIAS
PARANÁ	430.252	602.892	43
MATOGROSSO DO SUL	99.071	152.440	17
SÃO PAULO	34.600	50.641	07
SANTA CATARINA	10.154	26.200	05
CEARÁ	1.500	1.800	01
TOTAL	575.577	833.973	73

Fonte: ABAM (2002).

Assim como os demais setores, o mandioqueiro embora discreto em relação a segmentos mais dinâmicos e em processos de fusões e incorporações, está inserido no setor agroindustrial, no mercado interno e externo, e está exposto a concorrências mercadológicas, tecnológicas e ao processo capitalista incorporativo. Nesse contexto, tem-se observado que na mesma intensidade em que se observa nos acirramentos das concorrências entre capitais, ocorre nas inovações tecnológicas, instrumentalização e mecanismos, nos quais têm evoluído as formas de produção de toda a segmentação econômica. Essa revolução e reestruturação de produção são visíveis, sobretudo nas indústrias de transformação, comprovadamente pelo aumento de aquisições e fusões, internacionalizando a produção e o comércio das grandes organizações (JUNIOR, 1997).

Desse modo, destacam SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, (2000) que a postura do setor mandioqueiro no segmento amido e amido modificado tem apresentado o mesmo comportamento. Observam os autores que “no cenário atual, ocorre uma reestruturação [...] onde a Refinações de Milho Brasil fica com a parte de bens finais, em que se destacam as marcas Mazolla, Knorr e Helmans e a produção de amidos e produtos

derivados; insumos industriais ficam a cargo da empresa recém-criada *Corn Products*. Embora ainda líder, a *Corn Products*, detentora da maior parte de amido [...] vem seguida pela também *global player Cargil* cuja atuação no mercado brasileiro de amido está sendo intensificada”. Este estado de fusões e aquisições delinea uma tendência de absorção por parte das organizações que detêm maior tecnologia para o atual demandante ambiente tecnológico.

Alguns fatores macroeconômicos foram relevantes para a modernização da agroindústria no Brasil, como, por exemplo, a busca da auto-suficiência na produção de divisas e recursos estratégicos, emergência de uma política de exportação de produtos agrícolas, processados e semiprocessados; controle de inflação; consolidação de um padrão de consumo interno e receitas oriundas de exportações (BELIK, 1994). Desse modo, as indústrias brasileiras de alimentos passaram por mudanças estruturais, tanto no que concerne à propriedade e controle de capital, quanto na base de procedimento técnico de comercialização e produção.

Nesse sentido, a mudança das participações de grupos alimentícios no consumo pode ser observada, em especial nos produtos mais elaborados, proporcionados pelo aumento da renda da população urbana (JUNIOR, 1997). No setor de fécula, observa-se que, em São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Brasília, os mercados de pão de queijo, menos acessível até o advento do Plano Real, estariam crescendo entre as classes de maior renda em função de o produto estar se caracterizando como *fast food* (VILPOUX, *et al*, 1994) exigindo maior capacidade técnica para o atendimento dessa demanda.

O Brasil, no final da década de oitenta, propulsado pelas ocorrências favoráveis dos anos setenta, sagrou-se como um dos líderes do mercado mundial, sobretudo nas *commodities*, embora não apresentasse grande desempenho na produção e consumo de alimentos nos moldes dos padrões internacionais (WILKINSON, 1995). Mesmo em condições favoráveis, a dívida externa e interna do país dificultava o planejamento de uma política industrial mais definida, o que provocou ausência de investimento no setor e, por conseqüência, redução da produção, que durou até próximo o ano, em que se instalou a nova política econômica do Plano Real (SATO, 1997).

Segundo SILVA, ASSUMPCÃO e VEGRO (2000), o mercado de amido e derivados é cada vez mais um mercado industrial. A importância desses produtos diretamente no varejo diminui à medida que a economia se desenvolve e os hábitos de consumo se modificam. Com a melhor distribuição da renda, sua demanda tende a crescer como insumo industrial de setores estratégicos, como a indústria alimentícia, têxtil, química e farmacêutica, entre outros. A partir de 1990, com a abertura da economia brasileira e sua inserção no processo de globalização, inicia-se um movimento geral de reestruturação econômica, intensificada pelo Plano Real, pela estabilidade da moeda, desregulamentação e consolidação do Mercosul.

Verifica-se, em vários setores da economia, uma disputa acirrada pelos mercados. Na busca do aumento da competitividade, as mudanças mais evidentes têm sido a concentração de capital e a introdução de novas tecnologias nos processos produtivos, gerenciais e comerciais, trazidas principalmente por empresas transnacionais, que elegeram a América Latina como importante fronteira a ser ocupada, tendo em vista a expansão dos seus mercados. Até então, os segmentos mais modernos do mercado brasileiro de amido vinham sendo dominados pela Refinações de Milho Brasil, subsidiária da empresa norte-americana CPC International, no caso dos amidos de milho, e a Companhia Lorenz de Santa Catarina, subsidiária da também norte-americana National Starch, líder de mercado e que, até o final dos anos oitenta, detinha a exclusividade na produção de amidos modificados a partir da fécula de mandioca.

No contexto industrial nacional, no início da primeira metade dos anos noventa, esse segmento experimentou uma redução de cerca de 12% (CARMO, 1996), embora com a implantação do Plano Real, como visto, se observou modificação dos padrões brasileiros de consumo, em decorrência do aumento do poder aquisitivo da população, proporcionado pelo “fim” da inflação. Esse cenário propiciou clima de otimismo, proporcionando expectativas e sinais de recuperação na indústria. Desse modo, como anteriormente aludido, os derivados da mandioca, em especial a farinha, já não são na mesma quantidade o “pão-de-mesa” da população brasileira.

Nessa conjuntura, é apropriado que as tendências e o perfil das opções alimentícias da população sejam uma das dimensões para se observar e sentir as disposições e tendências de consumo da população. Desenhou-se forte estímulo à aquisição de produtos não incluídos na cesta básica, notadamente pelo aumento da renda da população que até esse momento não tinha acesso a produtos diferenciados (SATO, 1996). No setor da farinha, por exemplo,

observou-se considerável queda no seu consumo, justamente pela substituição dessa por outros produtos novos nos programas de alimentação e mesmo no consumo direto. Essa “nova” gama de produtos passou a fazer parte do consumo da população de menor renda, que se beneficiou da estabilidade de preços adquirindo bens de consumo, como mencionado, até então excluídos do seu consumo.

A indústria por sua característica, embora pouco dinâmica, é indicador da capacidade de consumo da população de menor renda (SATO, 1997) e tem preponderante papel estratégico no crescimento econômico, apresentando algum tipo de desempenho mesmo nos períodos de “vacas magras” (CARMO, 1996). Mesmo em períodos recessivos, as indústrias de alimentos e bebidas tendem a crescer. Nos momentos de maior euforia econômica os produtos industrializados apresentam menor consumo que outros produtos, observa a mesma autora. Para SATO (1997), na elevação do consumo de alimentos no primeiro quinquênio dos anos noventa, as vedetes do consumo foram as que melhor conseguiram agregar valor. Fato observado é que, com maior inserção da mulher no mercado de trabalho, optou-se por produtos de maior facilidade no preparo, como o caso do citado pão de queijo, além dos práticos *snacks*, *chips* preparados com amido.

Outro fator que vem despontando no hábito de consumo e que tem proporcionado mudanças nas indústrias de alimentos são os produtos chamados *lights* e produtos naturais, que vêm incorporando novos valores. É comportamento que “se copia”, seguindo tendências de países mais desenvolvidos (CARMO, 1996). A autora destaca ainda o fato de que o impacto das inovações tecnológicas e a complexidade dos padrões econômicos e sociais exercem influência nas formas de se produzir e consumir muito diretamente. Essa nova dinâmica de produzir e consumir também tem influência nos processos de distribuição de produtos por meio dos supermercados, que acabaram por obter um domínio rápido e que são, de fato, instrumento de informação imprescindível no que tange às estratégias e planejamento industrial (VIGLIO, 1996).

Dessa forma, a complexidade nas inter-relações sociais e econômicas, assim como os processos crescentes nas inovações tecnológicas estão processando uma dinâmica mudança nas formas de circulação de produtos e, no contexto, criando novo ambiente de competição para a indústria de alimentos. A perspectiva da concepção estruturalista das

estratégias para competição, enfatizada por PORTER (1990), amplia a importância de valorização do capital, na medida em que estabelece uma relação de primazia entre a estrutura industrial, que é específica para cada setor produtivo da economia, e as fontes estratégicas de competitividade. A rigor, essas fontes são assinaladas como forças básicas externas a qualquer ambiente industrial, nacional ou internacional, representando, como visto na base teórica deste trabalho, simultaneamente oportunidades e ameaças competitivas, englobando o aparato político-institucional, capacidade de investimento, entrantes potenciais, produtos substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes atuais.

Nesse ambiente, em que se observam transformações nos padrões de consumo e forma de distribuição e de produção, é possível assegurar que as indústrias de farinha e a de amido de mandioca, no contexto das indústrias alimentícias, vivem momentos de turbulência e processo revolucionário bem diferente e obviamente avançado em relação aos processos iniciais de transformação e elaboração dos produtos agrícolas e que, segundo CARMO (1996), permite a atual sofisticação e diferenciamento dos produtos. A autora saliente ainda o fato de que a produção e os produtores nacionais se tem desenvolvido de forma diferenciada. No contexto geral a produção, em termos globais, tenha sido apreciável, o que levou a estrutura agrícola de complexo rural para agroindustrial, notadamente em função das alterações no sistema de comercialização e na necessidade de se dotar de uma infraestrutura capaz de atender ao mercado consumidor.

Essa adaptação dos anos noventa não é, entretanto, “privilegio” das indústrias estudadas, visto que diversos setores da indústria nacional tiveram de buscar sua reestruturação interna para sua maior adaptação competitiva nos mercados globalizados. A perspectiva de mercados emergente da América Latina, com destaque para o Brasil, atraiu investimentos externos no setor de alimentos, que acabaram por ocupar posições privilegiadas, em especial em segmentos mais sofisticados (SATO, 1997 e WILKINSON, 1995). Diante desse contexto percebeu-se a internacionalização dos alimentos – notadamente pelo volume de investimentos externos nesse segmento – observado pela avolumação nas aquisições e fusões, conforme destacado anteriormente, e também a consolidação do Mercado do Cone Sul, que se revela como estratégia para investimentos de organizações externas. A estratégia de fusões, aquisições e até de associações/parcerias com concorrentes de maior liderança busca o domínio de determinadas regiões do mundo, onde há perspectiva de retorno

satisfatório, observa BELIK (1994).

Nessa perspectiva, pode-se considerar que toda essa movimentação pode ser entendida como processo estratégico adotado pelos grupos economicamente mais consolidados à procura de novos mercados e não apenas como instrumento para ampliar o potencial e a maximização de riqueza da empresa (VEGRO e SATO, 1995). Observa BELIK (1994) que, à medida que as empresas estrangeiras passam a atuar no mercado nacional nos processos citados de aquisições/fusões/associações, acabam por provocar a mudança de algumas empresas internas, mudando seu foco, dividindo com outras empresas mercados até então não explorados.

As atividades na agroindústria nacional que processam produtos finais de consumo acabam por embrenhar-se em outros mercados. Embora se observe o pouco volume de exportações (CARMO, 1996) de alimentos finais, o mercado interno tem, pela ação das indústrias, boa movimentação no mercado interno, que acaba por fortalecer as organizações. Toda essa dinâmica caracteriza que houve melhora no desempenho em alguns setores, proporcionando importantes ajustes, incluindo a competição externa.

Segundo CARMO (1996), no que concerne a tecnologia industrial brasileira, embora se observe um processo de adaptação que de forma gradual que substituiu o inventivo, grande parte desta é importada e detida por grandes plantas industriais. Esse quadro deixa as indústrias nacionais em desigualdade de competir, em especial no mercado externo. A competitividade e as adaptações que este ambiente globalizado impõe às organizações vêm forçando-as a habilitar-se a fornecer produtos com maior valor agregado. Lembram Batalha e Amaral (2000) que a qualidade, para alguns setores das indústrias agroalimentares, tem sido importante vantagem competitiva, o que caracteriza que a busca da melhora do produto é fator importante para a sua sobrevivência. Os mesmos autores enfatizam que os produtos alimentícios possuem duas características marcantes como parâmetros e exigências, requeridos por aqueles que não estão no paladar nem na aparência, mas nas regulamentações de órgãos oficiais.

A qualidade dos produtos alimentícios está se tornando uma prática por quem fabrica e uma “mania” por quem consome amparado pelo Código de Defesa do

Consumidor que trouxe amparo e despertar ao consumidor. Embora se reconheça essa importância, tanto do ponto de vista da comercialização quanto da fiscalização por parte do consumidor, na padronização dos processos o setor agroalimentar pouco tem explorado a gestão da qualidade como ferramenta estratégica de forma a colocá-lo em situação de vanguarda quanto ao atributo qualidade e a propalada satisfação do cliente, observam Toledo, Batalha e Amaral (2000).

Nessa concepção, e observando o setor em estudo, SANTOS e MENDES (2000) destacam que vantagens maiores, ou caracterizadas como de ordem superior²⁷, geralmente resultam de uma história de investimento constante e cumulativo em todas as esferas da organização, incluindo não só instalações físicas da planta, mas também aprendizado, comercialização, programa P&D, *marketing* e propaganda; enfim, tudo isso contribui, criando produtos concretos e abstratos: reputação, relações com o cliente e conhecimentos direcionados.

Não é esse o perfil econômico da agroindústria mandiocueira, sobretudo do Nordeste. Há necessidade de investimentos nas indústrias processadoras de raspas e farinhas no tocante à infra-estrutura, ao controle de qualidade dos produtos, à qualificação da mão-de-obra e melhoria dos serviços prestados, assumindo duas funções simultâneas: reduzir os custos e induzir a diferenciação.

Não bastam as regulamentações oficiais nesse segmento de mercado. SATO (1997) salienta que, na cadeia agroalimentar, segurança e qualidade são facetas de uma mesma dimensão e são inseparáveis em todas as fases. É preciso conhecimento, prevenção e prática com ação continuada, tendo como “farol de guia” sempre o consumidor final. A relação entre fornecedor produtor e distribuidor é um elo extremamente importante na cadeia produtiva agroalimentar. A estabilização dessa inter-relação visando sempre ao consumidor, é instrumento poderoso na consolidação da qualidade do produto.

4.2.2.1 A indústria de Fécula e Farinha de Mandioca no Paraná

²⁷ Porter (1990) apresenta o conceito de “vantagens de ordem superior” como sendo aquelas mais sustentáveis e que estão vinculadas a níveis crescentemente elevados de produtividade.

O Paraná, como disposto no quadro da caracterização técnica, possui 58,9% das plantas feculeiras instaladas no Brasil (ABAM, 2001). Esse setor da indústria no Estado do Paraná processa 430.252 toneladas com capacidade instalada para 602.892, podendo ainda, dentro dos limites de esmagamento, absorver mais 172.640 toneladas. Contudo esse diferencial entre a produção de fécula e sua capacidade instalada, uma vez que o Estado produziu 4,4 milhões de toneladas de raiz em 2001, pode estar sendo esmagado pelas indústrias farinha de mandioca, cujo montante de produção os órgãos oficiais que regulam e divulgam o setor não sabem informar.

As indústrias de alimentos no Estado do Paraná espelham o amadurecimento da estrutura formada na segunda metade dos anos setenta e início dos anos oitenta (NOJIMA, 1999), quando houve modernização do setor agrícola *pari passu* da industrialização da matéria prima. O autor lembra que numa avaliação da década de noventa se observa manutenção de uma estrutura industrial mais tradicional, com predominância para moagem de grãos, carne e óleo, sobrepondo-se a massas e doces, indústrias mais características dos anos setenta e oitenta, embora sem muita expressão no contexto.

Na concepção de NOJIMA (2000), há dois fatores determinantes de mudanças da indústria que devem ser observados: (i) redução, por parte do Governo Federal, dos subsídios creditícios, em especial na produção agrícola, associado à ineficácia dos planos de safra que acabam por inibir e restringir a produção agrícola. Somado a tais fatores, o Estado do Paraná ainda é palco de um volume de pequenas propriedades, o que dificulta a produção em grande escala, colocando-o em desigualdade com outros Estados com estrutura fundiária diferente; (ii) o Estado está inserto na economia nacional que busca a configuração de um novo crescimento que se delineou a partir da estabilidade monetária do Plano Real.

As descrições anteriores não eliminam totalmente as caracterizações das indústrias alimentícias e, neste contexto, as de fécula e farinha, que trazem em seu bojo observações e aspectos estruturais para a descrição do setor. Assim, com as referências contextuais descritas nas páginas anteriores, que buscaram abordar os aspectos que possam desenhar as características mais acentuadas das indústrias de fécula e farinha, procura-se reunir aspectos que visam indicar dependência e incerteza (SCOTT, 1992), que possam

oferecer características do setor estudado.

QUADRO 9 – Dimensão do Ambiente Técnico das Indústrias de Fécula e Farinha de Mandioca.

DIMENSÕES	INDICADORES DO SETOR
Aspectos de Incerteza -Homogeneidade x heterogeneidade (Similaridade dos elementos do ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Com aumento de renda da população, em especial do Nordeste, consumidor muda hábitos alimentares quanto ao consumo de farinha. - Necessidade de modificação da farinha, agregação de valores, do produto farinha de mandioca. - Dificuldades na obtenção da matéria-prima nos períodos após baixas de preços. - Amido do milho concorre com o da mandioca.
-Estabilidade x variabilidade (Grau de mudança dos elementos ambientais)	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso ou carência de matéria prima. Variabilidade de oferta. - Expectativa de inserção dos produtos (amido e farinha) nos programas sociais (cestas básicas e merenda escolar)
-Ameaça x segurança (Vulnerabilidade da organização ao seu ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de política clara para financiamento de produção. - Ausência de programas e acordos internacionais para exportação incentivada. - Crise argentina, reduz volume de importações brasileiras de derivados da mandioca (grande comprador). - As organizações ficam expostas às flutuações da Economia. - Situação estável do amido de milho, dificulta inserção da fécula de mandioca do mercado de amido. - Lobby dos moinhos não permite aprovação de lei que obriga a adição de fécula à farinha de trigo.
-Interconexão x Isolamento (Dimensão na qual a organização está ligada a outras)	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento das organizações produtoras de farinha de mandioca das organizações produtoras de fécula (rivalidade aparente). - Considerável grau de associação entre as organizações produtoras de fécula. - Distanciamento tanto das farinheiras quanto das fecularias de outras organizações. - Aproximação acanhada e lenta das fecularias à Abip para inserção de fécula ao pão, espontaneamente.
-Coordenação x não coordenação (Dimensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado)	<ul style="list-style-type: none"> - Em fase de discussão e aprendizado, o relacionamento com fornecedores desenha busca de contrato de parcerias. - Fecularias bastante organizadas, procurando a conquista coercitiva para inserção de fécula à farinha de trigo. Não para conquista de novos mercados. - As parcerias, aquisições e fusões, do mercado de fécula e farinha ainda não são fato. Apenas nos amidos modificados observa-se discreta tendência.
Aspectos de Dependência -Abundância x escassez (Disponibilidade de recursos no ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra escassa e mais cara com êxodo rural. - Escassez de madeira, necessitando de utilização de combustível alternativo mais caro. - Dependência do mercado nordestino - Proximidade dos fornecedores de matéria prima. - Dependência de Legislação para consumo interno e apoio governamental para mercado externo.
-Concentração x dispersão (Distribuição de recursos no ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Os recursos necessários para o setor não apresentam mistérios e estão disponíveis.

Fonte: dados secundários da pesquisa.

Os dados do Quadro 9 possibilitam observar as características, de forma resumida, dos indicadores proeminentes da dimensão técnica do ambiente, de acordo com as bases de incerteza e dependência, os quais foram levantados a partir das análises secundárias elencadas na nota de rodapé 1 e Anexo 3.

ASPECTOS QUE AFETAM A INCERTEZA

- Homogeneidade x Heterogeneidade

Com o aumento da renda das camadas consumidoras da farinha de mandioca, produto considerado *in natura* para consumo direto, essa faixa da população passa a modificar seus hábitos alimentares, em especial do Nordeste, e reduz o consumo do produto; substituem por produtos mais elaborados e de maior valor agregado, permitindo seu acesso e possibilitando alguns enquadramentos destes produtos substitutivos nas cestas básicas e programas sociais. Contudo, no que concerne ao consumo de farinha de mandioca, VILPOUX *et al.*, (1995 p.21) assinalam que “estudos sobre o consumo são escassos e dispersos, dificultando a análise da evolução desse segmento agro-alimentar [sic]”.

Observa-se que o consumo de massas no Brasil tem crescido numa média de 20% ao ano desde do Plano Real. A Associação Brasileira de Indústrias de Panificação, ABIP, destaca que, devido ao poder de compra mais apertado da população e ao crescimento do seu endividamento, em função da empolgação e do grande consumo de bens duráveis, as pessoas estão repensando seus orçamentos e aumentando suas compras em produtos básicos. A mesma associação destaca que o mercado de massas no Brasil tem um faturamento de 200 milhões anuais, equivalente a 16% do volume de faturamento do setor de alimentação, com destaque de maior consumo para as pessoas *single*, por ser produtos de conveniência.

Embora se observem sinais de convergência para padrões mais globalizados de consumo, os mercados externos precisam desenvolver maiores especialidades em função da saturação de seus mercados. Segundo GHEZÁN (1997), existe ainda no Brasil heterogeneidade no que tange às necessidades de consumo e que podem ser desenvolvidos produtos e até mesmo estratégias de mercado de forma a atender aos diversos segmentos segundo a renda familiar. Essa heterogeneidade de faixa de renda permite estabelecer

produtos para cada uma delas (TROCCOLI, 1996).

Com relação à utilização do amido para utilização industrial após sua modificação, o chamado amido modificado, o amido do milho por sua uniformização produtiva, concorre diretamente com o da mandioca, embora, na média, seus preços apresentem valores mais elevados. Dessa forma, observa-se neste segmento do amido uma estrutura de mercado heterogênea, onde convivem fabricantes de um produto similar com matérias primas diferentes, sistema de cadeias produtivas diferentes na relação indústria x matéria prima, e na possibilidade de conquista de mercado para produção dos elementos do amido modificado; existe a presença de forças de organizações transnacionais em um mesmo espaço, com grandes forças oligopólicas (PAULA, 1997).

Heterogeneidade é observada nas ofertas de matéria prima que nos períodos de mercados proeminentes, atraem produtores sazonais, em função das vastas pastagens degradadas, sobretudo no Noroeste do Estado do Paraná, provocando a saturação de oferta; por isso baixam nos preços, compelindo em poucos plantios para a próxima safra; e a instabilidade de altas e baixas do preço e a oferta de matéria prima, segundo SILVA, ASSUMPÇÃO e VEGRO, (2000), caracteriza-se como gargalo que dificulta o crescimento homogêneo da cadeia produtiva do setor.

- Estabilidade x Variabilidade

Os órgãos como a Conab (2000) e Fundação Mandioca (2001) distinguem o fato de que nos anos em que os produtos amido e farinha de mandioca se apresentam rentáveis, provocam no ano seguinte a aparição dos “aventureiros”; a produção da raiz aumenta, colocando o mercado da fécula e da farinha em processo de saturação. Esse excesso de oferta de produtos acaba por derrubar os preços dessa *commodity*, inviabilizando o lucro e a capitalização da indústria; por conseqüência, o preço da matéria prima acaba caindo em decorrência do excesso de oferta. Desse modo, no ano subsequente, os plantios são sensivelmente reduzidos, paralisando muitas farinheiras.

Mudanças poderão ou não ocorrer no contexto, em especial do amido,

dependendo da aprovação de instrumento legal que se pleiteia para adição do produto à farinha de trigo. Outro instrumento, que pode ser editado por portaria normativa, embora menos trabalhado por falta de maior associativismo, é aguardado pelo segmento específico da farinha de mandioca, o qual versaria, como já ocorreu no passado, se insira este produto e, veladamente, a fécula como elemento componente nos programas sociais do Governo e como “indispensável” na composição das cestas básicas e ingredientes da merenda escolar.

- Ameaça x Segurança

O Crescimento anual de alimentos como ramo da indústria de transformação no Brasil não se tem apresentado muito dinâmico quando o indicador é a taxa anual de crescimento (SATO, 1997). Observa o autor que, antes de 1972, ainda que se tenha observado queda na participação relativa na indústria de transformação, o crescimento em números absolutos foi significativo. Outro fator que contribuiu para o crescimento de 4% ao ano de 1963 a 1998 (SATO, 1997) foi basicamente o crescimento da população.

Todavia, os programas econômicos “experimentais” nos períodos de recessão prolongada nos anos oitenta e noventa dificultaram o desenvolvimento da indústria de alimentos no Brasil (SILVEIRA e OLALDE, 1993). Neste contexto de adaptações de programas e políticas de desenvolvimento, que provocam bolhas e baixas de consumo, não se constatou política governamental clara e específica para o setor mandioqueiro em toda a sua cadeia produtiva.

Somente para 2002/2003 programam-se propostas do Governo de estabelecer um plano para o desenvolvimento da mandiocultura brasileira, o que inclui a criação da Comissão Pró-Mandioca, com vistas a estabelecer contactos internacionais para viabilidade de intercâmbio de exportações à Comunidade Económica Europeia (Jornal da Cidade 23 a 29/07/2002). Contudo não se observou incentivo que privilegie o setor para implementação de exportações de farinha, nem amido de mandioca. No que concerne a mercados já conquistados, um dos principais importadores, em especial de farinha de mandioca, é a Argentina, de quem o Brasil importa grande quantidade de farinha de trigo; apresenta sinais evidentes de crise na economia provocada pela política cambial e distúrbios internos; com isso reduzem-se sensivelmente as importações do Brasil.

Dessa forma, as organizações ficam expostas às flutuações da economia interna, que sofre influência dos países contíguos e os que integram o Mercosul. Entretanto, em nível internacional, observa-se abertura no mercado com a redução de algumas alíquotas tarifárias – setor alimentos – o que permitiu aumento no fluxo do comércio (PAULA, 1997). De modo geral o setor de alimentos vem reagindo -exceção ao segmento estudado que se encontra ainda em fase de organização- a esse contexto de estabilidade econômica, embora a competitividade se tenha comportado de forma acirrada (SATO, 1997).

A tecnologia da produção e o mercado regular do milho apresentam-se como um dos complicadores para a inserção da fécula do mercado de amido para produção industrial de outros setores, como têxtil, petrolífero, farmacêutico, metalúrgico, alimentos *diet*, plásticos biodegradáveis (polímeros de amido), detergentes biodegradáveis e cervejas, a partir do amido modificado. O segmento do milho, que se encontra amplamente organizado e que tem mercado sólido, apresenta-se como um dos complicadores para o crescimento do mercado da fécula de mandioca, que possui menor teor de proteína tanto do amido quanto da farinha de trigo. Os setores mais organizados como o do amido de milho, assim como da farinha de trigo fazem *lobby* para que não seja aprovado o projeto de lei que se encontra tramitando no Congresso que versa sobre a obrigatoriedade de adição da fécula de mandioca à farinha de trigo.

- Interconexão x Isolamento

Os produtos alimentícios aumentam sua participação nos programas de cestas básicas, até por interesse das organizações farinheiras e feculeiras; vêm ampliando seu valor agregado aos produtos (SATO, 1997). A busca da qualidade implica responsabilidade e comprometimento em todos os elos da cadeia alimentar. Segundo FERRAZ, KUPFER e HEUGUENAUER, (1997), a base da competitividade da indústria alimentar encontra-se na agricultura. Os produtos das organizações em estudo não parecem vislumbrar essa preocupação, pelo menos nos documentos pesquisados para observações de seus contextos.

O segmento da farinha de mandioca demonstrou-se consideravelmente desorganizado em termos associativistas e de controle sobre seus próprios produtos. Segundo JACOBINA (2002), este produto é de difícil levantamento quanto ao seu real consumo e

produção. Grande parte da produção de farinha de mandioca, notadamente no Norte e Nordeste, é produzida em pequenas propriedades para consumo familiar ou comunitário; outras produzem na informalidade. No Paraná, por exemplo, a farinha de mandioca é considerada produto primário e livre de tributação (Decreto nº 5.141/01). É produzida em grande quantidade nas propriedades rurais, onde a razão social é o produtor rural. Não exige, portanto, necessidade de Cadastro de Contribuinte no Estado – CCE, nem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda – CNPJ/MF.

As fecularias, por sua vez, estão mais interconectadas umas com as outras; porém não se observou interesse expresso – no contexto nem na pesquisa primária mais à frente – de parcerias e associações ou mesmo fusões com empresas que trabalham com a modificação do amido. Esse aparente isolamento dos outros setores, que poderiam propiciar o desenvolvimento modernizado, também está ausente nas farinheiras. Pela “universalidade” da farinha de mandioca e do amido da mandioca em suas versões primárias, ambos considerados nesta fase *in natura*, não se evidenciou preocupação com a qualidade no controle de insumos e processos em função do Código de Defesa do Consumidor, como ocorre nos produtos alimentícios observado por Toledo, Batalha e Amaral (2000); há controle mais próximo destes segmentos pelos órgãos públicos de certificação e classificação.

Diante da resistência dos moinhos de trigo, cautela do Governo e legisladores, quanto à instituição de instrumento legal para a adição da fécula, ou farinha fina ao trigo, a Associação Brasileira dos Produtores de Amido (ABAM) vem desenvolvendo, ainda em fase preliminar, trabalho que promovem reuniões com vistas a orientar e treinar técnicos em panificação para produção de pães com essa mistura (Sebrae 2001), visando a estimular as padarias a promover esta prática, atraídas pela rentabilidade que chega a 8% (Revista Padaria Moderna nº 4 edição 52 p. 18-20). A Fundação Científica e Tecnológica da Cidade de Cascavel – Fundetec, no Paraná, desenvolve pesquisa para produção de outros produtos, como pizzas, pão de hambúrguer, bolos, biscoitos e pão de cachorro quente, além de outros produtos, em parceria com padarias do Município de Cascavel, relata o mesmo órgão.

- Coordenação x Não-Coordenação

Embora se tenha observado, mais recentemente, interesses em busca de parcerias, iniciativa das fecularias, essa prática pode evidenciar relacionamento de dominação. Lembra VIGLIO (1996) que, no tocante a fornecedores, o padrão de relacionamento dominação, conflito existente entre a indústria e o setor primário tende a mudar para práticas de parcerias que, diante das exigências e mudanças dos hábitos alimentares, determina maior integração na cadeia produtiva. Essa parceria poderá permitir o desenvolvimento do setor. Segundo VILPOUX *et al.*, (1995, p.4) “a cultura da mandioca é praticada, principalmente, de modo artesanal, por agricultores de pequeno porte, que utilizam poucos insumos [...] a mandioca não se multiplica por semente, mas por estacas chamadas ‘manivas’ [...], são obtidas da própria cultura dos agricultores [...] e essa comercialização não é feita por fornecedores especializados” o que caracteriza cultura rudimentar que pode afetar a qualidade do produto final.

Fatores como a abundância de matéria prima imediatamente após o mercado se evidenciar crescente, a aparente analogia da fécula e as poucas variações das farinhas crua e torrada, não estão, mesmo nos documentos analisados, despertando interesses por parte dos dirigentes em se estabelecer de programas do tipo *just in time*. Esse procedimento não se coaduna com a orientação de BELIK (1994), que versa sobre essa prática de trabalho, quando a matéria prima é de difícil homogeneização e que novos métodos organizacionais precisam de relacionamento entre fornecedor e indústria. Cada vez mais há necessidade de integração na cadeia de produção e não os distanciamentos conflitivos e de simples relacionamento comercial, observa SATO (1997).

VIGLIO (1996) alerta ainda para o fato da necessidade de integração com as redes de distribuição, que tem papel preponderante e de importância progressiva. Todavia o setor de farinha tem exercido essa prática com empacotadoras para distribuição do produto, em maior escala que a fécula. A distribuição da farinha é dividida em três partes: os atacadistas, os embaladores e os varejistas, sendo 32% hipermercados e 68% supermercados (VILPOUX *et al.*, 1995). A fécula apresenta o seguinte destino: 22,43%, para alimentação; 11,15%, para frigoríficos na utilização de embutidos; 2,07%, cola; 1,12%, farmacêutica; 7,58%, papel; 3,24%, química; 4,07%, têxtil; 43,86%, intermediários; 3,25%, exportação e

1,23%, outros (Cerat: Boletim Técnico nº 2, 1995).

O comportamento das fecularias demanda esforços para adição da fécula ao trigo; porém apresenta acanhado incremento na exportação e mercados do amido modificado, em busca de novos mercados. SILVEIRA e OLALDE (1993) preconizam que uma política coordenada de comércio exterior e incentivo à produção também deve ser vista como fator de coordenação e que devem ser ampliados, visando ao desenvolvimento do setor, porquanto atividades industriais voltadas puramente ao mercado interno (FERRAZ, KUPFER e HAGUEUER, 1997) sofrem limitações quanto à diferenciação de produtos.

Enquanto o movimento das fusões e aquisições do setor alimentício dos anos noventa foi considerável, no setor farinha não se conheceu esse comportamento; e no setor amido, apenas os modificados começam a dar sinais de interesse em parcerias (SILVA, ASSUMPCÃO e VEGRO, 2000) ou aquisições. O setor de amidos modificados utiliza 16,7% em indústrias papeléiras; 5% têxtil; 5,05% mineração; e 3,25% exportação (VILPOUX *et al*, 1995; Cerat: Boletim Técnico nº 2, 1995). O baixo volume de exportações e discreto volume de negociações com industrialização de produtos oriundos do amido modificado dificultam o desenvolvimento tecnológico do setor. Empresas nacionais ressentem-se da defasagem tecnológica que dificulta a conquista dos produtos destinados à alimentação, no mercado internacional. O fato de que esta tecnologia, em grande parte, é importada permite aproximação de alguns segmentos do desenvolvimento técnico de países mais desenvolvidos. Além disso, as dificuldades adicionais quanto à matéria prima, embalagens, insumos e outros fatores acabam por contribuir para a redução da velocidade do desenvolvimento tecnológico (CARMO, 1996).

ASPECTOS QUE AFETAM A DEPENDÊNCIA

- Abundância x Escassez

Enquanto FILHO (2000) destaca que insumos e recursos humanos não parecem instrumentos de restrições aos requisitos operacionais da indústria alimentícia, PAULA (1997) prioriza a proximidade das fontes de matéria prima. Nesse sentido, o êxodo

rural e a escassez de madeira próxima às farinheiras e fecularias dificultam e encarecem sua operacionalização, tanto no transporte e custo da mão de obra, quanto nos substitutivos como energia e combustível à tradicional madeira.

No setor farinha, há um grau de dependência do mercado nordestino que evidenciou nos dois anos do período estudado, estar auto-suficiente, como mencionado, por razões climáticas e da mudança de hábitos alimentares. Ele respondia por considerável parcela de consumo desse produto. À margem desse quadro, vislumbra-se edição de instrumento legal ou mesmo normativo, que permita a inserção do produto nos programas sociais, como cesta básica e merenda escolar. O setor feculeiro, na escassez do mercado interno para seu produto, como notado, intensifica suas ações na busca de aprovação do Projeto de Lei nº 4.679/01, que versa sobre a adição da fécula ao pão para solução do problema da comercialização, cujo processo reduziria – proporcionalmente – a dependência externa na importação do trigo. Nesse mesmo sentido, há expectativas de programas governamentais que orientem e auxiliem a colocação do produto no mercado da Comunidade Econômica Européia.

- Concentração x Dispersão

Há indícios de espaços para serem conquistados, sobretudo pelo setor feculeiro, para a produção de amidos modificados por meio de parcerias, fusões ou mesmo associativistas. Para o setor farinheiro, como demonstrado, as exportações para países como os Estados Unidos da América do Norte e Japão aparentam ser vantajosas. A diversificação do produto pode caracterizar-se como viável saída para o segmento farinha. Os segmentos da farinha: aromatizada/colorida/temperada e torrada podem ser, após observação de viabilidade, explorados. Não obstante procedimentos e viabilização, quando se refere ao setor alimentício, FILHO (2000) destaca que, não se levando em conta os custos financeiros de produção e tarifários, seus recursos estão disponíveis no mercado.

4.3 VALORES AMBIENTAIS DO SETOR MANDIOQUEIRO (FÉCULA/FARINHA)

Concluída a descrição das fontes secundárias, assim como a análise do

ambiente técnico, por meio do que se procurou inferir valores fundamentais no setor mandioqueiro (fécula/farinha), o Quadro 10, de forma estratificada, vislumbra ilustrar estes valores.

QUADRO 10 – Setor Mandioqueiro e Valores Ambientais

VALORES	CARACTERIZAÇÃO
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de Associações mais Ativas (farinheiras) - Formulações de contratos formais prévios com produtores de matéria prima - Acordos com Órgãos Governamentais para programas sociais e instrumentalização de legislações pertinentes aos interesses do setor - Maior Interatividade e parcerias com produtores de farinha de trigo e amido de milho
Valores Nutricionais	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação clara do valor nutricional do amido e da farinha
Apoio à Industrialização	<ul style="list-style-type: none"> - Trigo (concepção do setor mandioqueiro) recebe tratamento diferenciado - Ausência de financiamento (EGF) subsidiado - Preços mínimos na AGF com cobertura dos custos reais (atualmente abaixo dos custos) - Instrumento regulador do plantio (evitar excesso de plantio)
Mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação de inserção da farinha de mandioca em programas sociais - Inserção da fécula à farinha de trigo - Perspectivas de ampliação de inserção da fécula no mercado do amido
Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação de farinha para Japão e EUA (melhor lucratividade aparente) - A China e CEE caracterizam-se como amplo mercado para o amido
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Farinha/farinha de raspa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Padrão Órgão Governamental (certificada) ✓ Farinhas temperadas - Fécula <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aparente ausência de preocupação
Genética	<ul style="list-style-type: none"> - Melhora da qualidade genética da raiz com mais proteína (Pimentel 2002)
Ecologia	<ul style="list-style-type: none"> - Resíduos poluentes líquidos - Consumo de madeira
Produtividade (indicadores de estrutura de custos comparativos).	<ul style="list-style-type: none"> - Matéria prima (valores oscilantes) - Energia (madeira substituída por combustível) - Mão-de-obra (escassa e cara com êxodo rural) - Financeiro

Fonte: elaborado a partir de fontes secundárias.

4.4 AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS INDÚSTRIAS DE DERIVADOS DA MANDIOCA

As organizações inserem-se em contexto que confere elementos de ordem técnica e econômica, identificados como ambiente técnico e também legitimidade e apoio quanto às suas ações estratégicas, caracterizadas como ambiente institucional. A perspectiva institucional de análise orienta que existe um ambiente institucional, ambiente técnico e institucional como duas facetas de uma mesma dimensão, que orienta as estruturas organizacionais na identificação de valores institucionalizados pela sociedade.

O ambiente institucional é caracterizado como conjunto de regras, padrões e normas de conduta, socialmente compartilhadas, que garantem às organizações a legitimidade de suas ações e apóiam as suas escolhas e atitudes (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Cada organização tem peculiar entendimento desse ambiente de referência. Nessa concepção, considerar-se-á o ambiente local, regional, nacional e internacional, para definir qual o conjunto de forças que exerce influência nas decisões a serem tomadas pelas organizações do setor estudado, notadamente no que se refere aos valores considerados.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO LOCAL

Contextualização

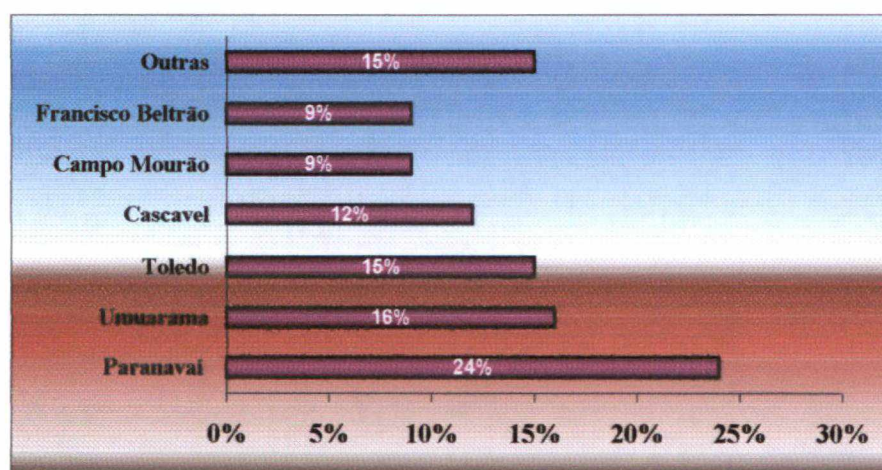
A análise desse contexto não apresentou indicadores que pudessem identificar ações e interesses nesse primeiro invólucro de referência, exceto comprador atacadista, de farinha, que repassa o produto a distribuidores do Rio e São Paulo, porque o mercado dos produtos farinha e amido apresentaram consumo em níveis mais amplos e não há indicadores mensuráveis de mercado local. O consumo de farinha apresentou discretos indicadores regionais. A fécula tem recebido atenção no que tange sua aplicação em produtos alimentícios e derivados da sua estrutura modificada; porém não se observou atenção voltada ao mercado local. Todavia este trabalho deve distingui-lo, por se tratar de plantas de pequeno e médio porte (SILVA, ASSUMPCÃO e VEGRO, 2000); estas caracterizações identificam-se com mercados restritos, como, por exemplo, local.

A análise do contexto nesse nível não subsidiou informações que pudessem

identificar mercados ou mesmo espaços mercadológicos. Contudo, por sua localização geográfica e pela atenção que alguns órgãos oficiais têm demonstrado, optou-se por apresentar alguns pontos, como ilustração a referenciais de produção primária e industrial como indicador contributivo ao trabalho.

GROXKO (2000) destaca que no Paraná a cultura continua ocupando espaço em pequenas propriedades nas regiões de Paranavaí e Umuarama e que a mandioca contribui com 2,13% do valor bruto da produção do Estado, estimando-se a existência de mais de 200 farinheiras concentradas na região de Paranavaí²⁸. O Gráfico 2 permite observar a participação produtiva por regiões no Estado do Paraná.

GRÁFICO 2 – Produção paranaense por região/núcleo



Fonte: SEAB/DERAL (2000)

Neste contexto, a atividade mandioqueira gera empregos diretos para mais de 200 mil pessoas nos Estados do Paraná e sul do Mato Grosso do Sul. O mesmo autor destaca que, caso o Governo Federal continue liberando recursos orçamentários até o final da colheita de 2001, prevê-se que, pelo excesso de produção, a CONAB deterá um estoque de 70.000 toneladas de farinha e 10.000 toneladas de fécula somente no Estado do Paraná.

Visando a estimular consumo e produção dos derivados da mandioca internamente, discutiu-se em outubro de 2001 em seminário realizado no Congresso Nacional: “A Importância Social e Econômica da Mandioca para o Brasil” em vista da necessidade de

²⁸ A região citada por Groxko é composta por 29 municípios que congrega a micro-região da Associação dos Municípios do Noroeste do Paraná – AMUNPAR. No momento da execução deste trabalho a região se encontrava com grande número de farinheiras desativadas.

instrumentação legal e estímulo por meio de programas sociais para incremento do consumo dos derivados da mandioca e o respaldo financeiro do Governo mediante Empréstimos do Governo Federal, EGF e Aquisição do Governo Federal, AGF, sobretudo nas regiões em que haja excesso de oferta, destacando por exemplo, Paranavaí no Paraná, Ivinhema em Mato Grosso do Sul e Cândido Mota no Estado de São Paulo.

O Estado do Paraná, por meio da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, em arceria com universidades e o setor produtivo, está criando o Centro Tecnológico de Pesquisa da Mandioca, para estimular a qualidade e a diversificação na produção dessa raiz, do amido e outros derivados, empregados na indústria química e de alimentos. O Centro será virtual, mas com base operacional em Paranavaí, no Noroeste do Estado, onde existem empresas desenvolvendo produtos com alto valor agregado. Participam do projeto as secretarias de Ciência e Tecnologia, da Agricultura e da Indústria e Comércio; empresas de assistência técnica e pesquisa, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Instituto Agrônomo do Paraná, IAPAR, Empresa Paranaense de Extensão Rural, EMATER e Serviço Nacional de Aprendizado Rural, SENAR. Entre as universidades Universidade Federal do Paraná, UFPR; Universidade Estadual de Londrina, UEL; Universidade Estadual de Maringá, UEM; e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, além das fundações Fundetec de Cascavel, e Fundemar de Marechal Cândido Rondon.

CONTEXTO LOCAL E O SETOR MANDIOQUEIRO

As organizações que produzem farinha e amido de mandioca que gerem suas ações consoante esse nível de análise, preocupam-se com a inserção ou ampliação de seu mercado em nível local; para tanto devem preocupar-se com um conjunto de entidades atinentes a esse tipo de mercado para seu posicionamento competitivo. Contudo, como observado, o mercado local não apresentou sinais de absorção desses produtos que pudessem ser mensurados e merecessem análise para orientar ações estratégicas.

Embora a indústria de amido demonstre sinais de preocupação com pesquisa e desenvolvimento de qualidade e agregação de valor, o setor, como visto, congrega um contingente de pequenas e médias empresas; esta casta, segundo Cândido e Abreu (s/d), tem

grandes barreiras que prejudicam o desenvolvimento das empresas, enquadradas na categoria de pequena empresa, com dificuldade de acesso a vários instrumentos, como os seguintes: (i) insumos e componentes; (ii) crédito; (iii) tecnologia; (iv) mercados; (v) órgãos públicos. A maioria dos problemas elencados podem ser resumido nestas categorias: (i) falta de recursos próprios; (ii) política de oferta de crédito inadequado; (iii) ausência de pessoal qualificado; e (iv) falta de predisposição para mudança por parte dos dirigentes.

Dessa forma, de acordo com as estruturas das organizações estudadas, a preocupação quanto à busca de orientação por meio de ambientes locais pode usar referenciais, neste espaço de desenvolvimento local das indústrias do setor e que se enquadrem nesta categoria: índice de desenvolvimento local; amplitude e expressão do setor para ampliação da cadeia neste nível de análise; além de buscar oportunidades de parceria com órgãos e empresas de outros setores para ações estratégicas, em concomitância com os atributos e entidades dispostas no ambiente.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO REGIONAL

Contextualização

A descrição do contexto regional parte do pressuposto de que as organizações orientem suas ações levando em consideração o conjunto de entidades que participam do mercado regional e que podem influenciar sua competitividade, propiciando a percepção dos fatores externos, como as oportunidades e as ameaças, dentro de um ambiente/contexto para o setor, considerado ainda restrito.

Como contextualização regional, em decorrência da obtenção de informações da análise, optou-se por delimitar este ambiente, no Estado do Paraná, em decorrência de sua expressão industrializante no setor, (v. Tabela 12) e sua inserção em novo ambiente macroeconômico no cenário nacional, sua proximidade com o Mercosul, inserção de nova política industrial paranaense e seus arranjos nos movimentos regionais.

O processo de descentralização industrial no Brasil, associado aos programas de incentivo desenvolvidos no Estado, permitiu ao Paraná maior crescimento

econômico, como o ingresso de indústrias de vários segmentos, com especial atenção para as automotivas, e também na área de alimentos, proporcionando até mesmo ingresso de recursos externos para investimento, dotando-o de maior infra-estrutura que, ao cabo, beneficia a todos os setores, fulcrando a promoção do desenvolvimento.

Embora o Estado do Paraná se tenha, por muito tempo, mantido como um Estado eminentemente agrícola, vem adotando cada vez mais uma política industrializada. Muitas plantas industriais consolidaram-se na agroindústria; mas já se desenha atualmente um novo perfil; sua base na agricultura dá sustentação ao desenvolvimento da agroindústria, destaque nacional e mola propulsora e de apoio para o desenvolvimento de outros setores, que permitem enquadrá-lo em ações mais visíveis para conquistas de mercados externos.

O Paraná responde por cerca de 6% do consumo nacional, com distribuição de riquezas; tem melhor média em relação à média nacional, medido pela média de posse de bens e pelos mais de 60% de residências urbanas entre as três primeiras classes sociais, enquanto o Rio e Minas Gerais apresentam índices de 56% e 39% respectivamente.

Destaca-se como relevante para as indústrias de derivados de mandioca, no contexto estadual, a sua participação nos programas de desenvolvimento que visam à modernização do setor alimentício e à participação do Estado no cenário nacional, atenção aos programas de incentivos e incrementos implementados pelas ações do Governo, que devem ser efetivados mediante subsídios à cadeia produtiva, de forma a estimular maior competitividade, qualidade e preocupação ambiental, com regras claras e bem definidas.

Dessa forma, as organizações com atuação em mercados de nível regional precisam manter-se em sintonia com programas que visem ao desenvolvimento regional, estimulado e incentivado por programas oficiais mediante forças conjugadas e coordenadas. Todavia, do ponto de vista organizacional, não se pode perder de vista a formação de redes para melhor desempenho de segmentos e setores. Cândido e Abreu (2000 p.3) sublinham:

...uma destas novas abordagens organizacionais é a formação de Redes interempresariais baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações, partindo do princípio de que, no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e auto-suficiente [...] atualmente nenhuma empresa pode isoladamente fazer tudo o tempo todo, seria demasiadamente complicado e

dispendioso para empresas de qualquer tamanho realizar todos os trabalhos isoladamente durante todo o tempo. Hoje em dia, trabalhar unilateralmente significa perder oportunidades. E amanhã estará significando o encerramento das atividades da empresa.

Contexto Regional e o Setor Mandioqueiro

GROXKO (2000) distingue que a cultura da mandioca, no Paraná, vem assumindo importante destaque em relação aos demais Estados, tendo passado do 8º lugar, nos últimos anos, para 2º lugar, na classificação nacional. Atualmente, é superado pelo Pará; porém, por sua evolução no setor, poderá tornar-se o 1º produtor, com volume estimado em 3.900.000 toneladas, ou, ainda, representando uma participação em torno de 17% da produção brasileira. Na concepção do autor, o Paraná conta com moderno parque industrial com considerável número de plantas industriais (43) de fécula, todas de médio porte; e, ainda, cerca de 120 farinheiras, cuja localização se concentra basicamente nos Núcleos Regionais de Toledo, Umuarama, Campo Mourão e Paranavaí.

Como se destaca na sessão 4.2.1, o Estado do Paraná tem-se notabilizado pela produtividade da raiz e pelo volume de investimentos de indústrias no setor. Apresenta-se como pioneiro em treinamento e implementação à retomada nacional para adição de fécula de mandioca à farinha de trigo na panificação em vista de reduzir a dependência de importação da farinha de trigo; nesta senda, perspectivas de consolidação definitiva no mercado interno se vão delineando.

Não obstante a preocupação do setor para consolidação interna e discreta presença no mercado externo, não se observou ações aparentes para desenvolvimento humano, nem laboratórios destinados às pesquisas na área de produção industrial para desenvolvimento de produtos, recorrendo, portanto, aos trabalhos na melhora genética de raízes e órgãos públicos, com destaque para o Instituto Agrônomo do Paraná, IAPAR, que estuda o comportamento das variedades Fibra, Olho Junto, Espeto, Fécula Branca, Mico ou Chuamba, IAC-14, e vem desenvolvendo as variedades *Iapar 5017*; *Iapar 28* (Takahashi e Gonçalo, 2001).

Como descrito, o setor féculeiro tem trabalhado em nível regional para conscientizar consumidores e proprietários de panificadoras para a promoção da adição da

fécua à farinha de trigo, a despeito da resistência e ações contrárias dos moinhos de trigo. Esse trabalho tem-se demonstrado mais intensificado nas regiões de Paranavaí e de Cascavel. Estas ações, ainda muito regionalizadas, em regiões isoladas do Estado, não demonstram sinais de movimentação mais ampla por meio de trabalhos conjuntos. Talvez pelo fato de que a Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca, ABAM, esteja sediada no Município de Paranavaí, e o Município de Cascavel, região oeste do Estado, sediar a Fundação Científica e Tecnológica da Cidade de Cascavel, FUNDTEC, ações que visem a estímulos à adição do amido ao trigo e de produção de alimentos, antes produzidos somente com a farinha de trigo, têm sido mais intensificadas nessas regiões.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO NACIONAL

Contextualização

As mudanças estruturais macroeconômicas ocorridas a partir da década passada, permitiram a reestruturação dos setores produtivos nacionais, sobretudo pela promoção da integração do mercado comum do Cone Sul, a política de abertura comercial e financeira globalizada, o programa de privatização e o Plano Real (CANUTO, REBELO e SILVEIRA 1997). Todas essas ações tiveram influência nas estratégias das organizações, proporcionando ambiente institucional novo que exige maior atenção nos processos e políticas de desenvolvimento, câmbio, comportamento do consumidor e outros fatores dinâmicos impostos por este novo cenário.

Observam-se ainda, como indicadores, as políticas regionais de incentivo fiscal e financeiro como agente de concorrência, que no setor mandioca não se observou, porém ocorre no caso dos similares, tendo como maior agravante, na concepção do setor, o trigo. Além disso, pode-se destacar como relevante instrumento de competitividade, a estabilidade financeira interna, que tem elevado o ingresso dos capitais e tecnologias estrangeiras, fortalecido pelos programas de incentivos. Aponta FILHO (2000) que entre outros indicadores de concorrência, como o custo Brasil, que tem como agravante o sistema tributário e financeiro. Os custos industriais internos estão acima dos padrões internacionais e a deficiência de infra-estrutura onera o produto da indústria nacional. Vale ressaltar que para

melhor ingresso em mercados exigentes, mão de obra mais bem qualificada, programas de qualidade e produtividade, entre outros, são elementos importantes para o revigoramento da indústria nacional.

A melhora na qualidade no âmbito nacional está voltada à busca da diferenciação da linha de produtos, pouco observada no setor mandioqueiro, exceto nos processos de amido modificado, e redução de preços e custos, no que tange ao desenvolvimento tecnológico. Quanto à capacitação profissional, sofre resistência. As indústrias nacionais, nesse ambiente, segundo FILHO (2000), precisam adquirir capacidade para se ajustar às oscilações de mercado e sua adaptação à transferência de tecnologia e treinamento para responder a ele.

Contexto Nacional e o Setor Mandioqueiro

A evolução do Setor Mandioqueiro no Brasil²⁹ teve como pioneiro o Estado de Santa Catarina, com empresas que conheceram expansão até o final dos anos sessenta e início de setenta, com predominância no mercado interno brasileiro. A partir do início da década de setenta, as regiões 3 e 6³⁰ iniciaram a produção de fécula e passaram a competir com o Estado de Santa Catarina, ultrapassando-o nos anos oitenta. Em fins da década de oitenta e início de noventa, duas regiões distinguiram-se e apresentam atualmente maior crescimento, o que constitui o prolongamento de região 3. Destaca-se, sobretudo, a região 4, onde se encontram instaladas as maiores empresas do país, situada entre o Paraguai e a Argentina, o que dá a entender que há uma tendência em direcionar-se a estes países. Esta característica pode estar sendo estimulada por meio dos fatos observados pela Secretaria de Comércio Exterior, SESEX, e Departamento de Comércio Exterior, DESEX, conforme ilustra a Tabela 6, onde aparece a Argentina como um dos principais países importadores de fécula de mandioca produzida no Brasil. As regiões 4 e 5 foram as que mais receberam instalações de plantas industriais do setor nos anos de 1990 e 1992, respectivamente.

²⁹ Boletim Técnico nº 2 do Centro de Raízes e Amidos Tropicais-CERAT/UNESP-SP (1995)

³⁰ O CERAT/UNESP, Botucatu-SP, (Boletim Técnico nº 2, 1995) classificou: região 1, Sul de Sta.Catarina; região 2, Centro de Sta. Catarina; região 3, Centro Norte do Paraná e Sandovalina-SP; região 4, Fronteira/Paraná Paraguai e Mato Grosso do Sul/Paraguai; região 5, Ivinhema-MS; região 6, Cândido Mota-SP e região 7, outras localidades que, em função do isolamento, não foi possível integrá-las às demais unidades.

A evolução das fecularias, que atraem farinheiras em função da oferta de matéria prima que é produzida a partir da nova demanda, em regiões mais novas, onde se pode observar menor concorrência com outras culturas e a colheita da mandioca pode ser estendida para o ano todo, é explicável pelo vínculo direto destas indústrias com a matéria-prima e a importância dada à possibilidade de se obterem raízes em quantidade suficiente e de boa qualidade, por período mais longo durante o ano. Em outras regiões, como Santa Catarina, por exemplo, a cultura, além de sofrer concorrências com outras culturas, há o fator clima, que apresenta disparidade com regiões brasileiras mais tropicalizadas.

Desse modo, as regiões 1 e 2 mantiveram-se estáveis, enquanto as 3 e 4 se tornaram maiores produtoras de fécula, a partir de 1994, em função do número de indústrias novas que receberam. Nesse contexto, o Órgão destaca o forte domínio do Paraná em relação aos outros Estados, com 63% da produção nacional. Esse tipo de agroindústria trabalha com relativa ociosidade de sua capacidade produtiva, ora em função da sazonalidade da oferta de matéria prima, ora em função de outros problemas internos cotidianos.

Este setor, que vem atraindo interesses, inversões de capital e expandindo sua produção e mercado, embora não abandone seus interesses em abrir novos mercados que precisam ser expandidos através do amido modificado, centra mais sua atenção na solidificação como produto alimentício, tanto na sua aplicação em misturas como na produção direta. Nota-se neste setor, assim como em outros, além das peculiaridades pertinentes ao segmento, mudanças estruturais e conjunturais dispostas no ambiente agroindustrial que precisam ser observadas. Toda a eficiência buscada no setor produtivo não é suficiente para mantê-lo de forma competitiva. É preciso capacidade de adaptação e respostas rápidas às mudanças ocorridas no ambiente das organizações, independentemente de seu porte (Farina, 1998).

A abertura comercial, a estabilização monetária, o advento do Mercosul, a política de liberação de preços e desregulamentação operam como fatores de mudança no ambiente competitivo da indústria de alimentos (Farina, 1998), onde se inserem os produtos do setor estudado. As mudanças sociais, observadas a partir da década de noventa, que passou a provocar considerável aumento de alimentos pelas classes mais baixas da população,

somadas à sofisticação da classe média quanto ao consumo de alimentos com valor agregado, tudo isso modificou o cenário brasileiro no concernente ao padrão de consumo de alimentos. Esses pontos somam-se com a inserção do Brasil no mercado globalizado provocado pela abertura comercial e estabilização monetária ocorridos na mesma década, e tem influência nas estratégias das empresas também para responder ao mercado nacional.

Nas empresas do setor mandiogueiro, não se vislumbram empenho e atitudes destacadas que visassem a atender as preferências do consumidor, em razão de o setor feculeiro trabalhar com produto de padrão único³¹ no segmento de alimentação; observou-se discreto movimento para implementação na modificação. A farinha de mandioca, contudo, pode fornecer informações acerca de antigas e novas preferências e gostos do consumidor, promovendo adições de sabores e tipos, torradas, temperadas e farofas, para ampliação do mercado interno que possui certa tradição no consumo da farinha *in natura*. Portanto, em nível nacional não se denotam preocupações visíveis quanto ao requisito qualidade, com preocupação de obediência em cumprimentos a normas e exigências de caráter legal. A inquietação evidenciou centrar-se o esforço mais de persuasão e pressão política, em direção à formalização legal coercitiva para adição do produto a um outro produto de elevado consumo interno, como, por exemplo, o pão.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO INTERNACIONAL

Contextualização

No contexto internacional, não se observaram evidências que merecessem grande destaque, tanto no mercado de farinha quanto de amido. Embora a Argentina, país membro do Mercosul, se viesse apresentando, antes do início de sua crise econômica, como um dos principais importadores da fécula brasileira, o Japão e os Estados Unidos como expressivos compradores de farinha e, notadamente pela lucratividade/tonelada, não proclamam parcelas significantes da produção nacional. As exportações brasileiras de fécula

³¹ Amido de mandioca tem a mesma textura, aparência e aplicação. Não se observou preferência ou tipologia; mas recomenda-se que o setor busque averiguar este conceito leigo.

em 1993 representavam 3,25% da produção nacional (CERAT, 1995)³²; em 2001, 3,12% (ABAM 2002). Embora os números absolutos se apresentem bem maiores no comparativo entre as 17.935 toneladas em 2001 (ABAM, 2001) contra 3.920 toneladas em 1993 (CERAT, 1995), denota-se que as exportações não tiveram a mesma atenção e desempenho, dado o incremento da produção. A farinha de mandioca exportou em 2001, 1.470 toneladas segundo dados da Conab (2002), a qual não retém informações precisas acerca da produção nacional de farinha de mandioca em função da grande informalidade do setor, impossibilitando, assim, de se estabelecer comparativo percentual entre produção e mercados.

Embora este setor não se tenha atido a preocupações destacadas quanto à qualidade, comparativos de mercados e produtos internacionais, pesquisas com tendências de consumo e preferência do consumidor não estão fora da conjuntura e contextos internacionais de ordem política e econômica. Desse modo, as mudanças econômicas ocorridas em fins dos anos oitenta e na década de noventa tornaram imprescindível o alerta mundial para a competitividade implica na globalização. Esse fato, embora coloque as indústrias brasileiras para competir com mercados desenvolvidos e mais exigentes, disponibiliza também oportunidades para expansão comercial e obtenção de informações para transformações tecnológicas, disponibilizando instrumentos de inovação, racionalização e redução de custos para melhor competitividade.

Essa oportunidade globalizada permite às organizações a interatividade com líderes mundiais, em busca da introdução de processos inovativos, diferenciação de produtos e segmentação de mercados. Dessa forma, as inovações nos processos produtivos constituem tendência proporcionada pela tecnologia e permitem a sintonia com mercado consumidor, interligando-o com o processo de produção e com a fonte fornecedora de matéria prima, postura o que aspira pelo processo de globalização, o qual permite maior especialização da cadeia produtiva.

No mercado internacional, conseqüentemente, a produtividade possui relação direta com o desenvolvimento da tecnologia e com a promoção de ações inovadoras. Assim, as organizações que se orientam pelo contexto internacional despertam maior

³² Boletim Técnico nº 2, 1995 – publicação do Centro de Raízes e Amidos Tropicais (CERAT) da Universidade Estadual Paulista, Botucatu-SP.

preocupação e atenção com o comportamento na concorrência internacional no mercado e seu processo de inserção neste ambiente universal. A partir daí precisa haver atenção com os procedimentos e oscilações do mercado internacional, regulações e comportamento de preços do segmento, com foco nas movimentações e políticas macroeconômicas das comunidades internacionais.

Além das atenções para a janela do mundo globalizado, suas inovações e tendências que operem em mercado internacional, as organizações precisam de ações em nível governamental que visem implementar políticas de proteção³³ e de apoio aos processos de internacionalização de seus segmentos exportadores para os ajustes aos padrões necessários à competitividade internacional.

Contexto Internacional e o Setor Mandioqueiro

O Setor mandioqueiro possui como produtos iniciais da cadeia industrial a farinha e o amido, denominados, nesta fase, pelos órgãos reguladores como produtos *in natura*. Concentra no amido um expressivo volume financeiro e de rentabilidade bem maior que o da farinha. Dessa forma, por ser o amido um produto derivado de outros tubérculos e de grãos, disputa mercados com a China, Indonésia, Congo e outros países que produzem amido da mandioca, além da Europa e os Estados Unidos, que produzem amidos da batata e do milho, além do trigo. Dessa forma, estão insertos em contexto institucional, cuja coleta e interpretação de informação demonstra seus maiores objetivos para balizamento de sua coordenação e definição de estratégias.

De acordo com VILPOUX (1995), na Europa as fontes de amiláceos são extraídas do milho, trigo e batata inglesa. Nesses países, 19% do amiláceo consumido é de milho e 3,6% do trigo. Observa-se, portanto, predominância na produção do milho que parece ter a preferência na Comunidade Européia. Entre estas três culturas, o milho responde por 56,9% da área plantada, destaca o autor. Os amidos de milho, trigo e mandioca apresentam balanços de massas diferentes, o que pode explicar as diferentes preferências. A Tabela 13

³³ Proteção governamental contra práticas ilegais de comércio interno e externo.

proporciona ilustrações dessas propriedades.

Na Europa, a produtividade do milho equivale à do Brasil, requerendo 1,6 toneladas de matéria prima para uma tonelada de amido, contudo a produtividade brasileira precisa, para produzir essa quantidade de matéria prima, de 0,50 hectare contra 0,23 hectare europeu. Porém, no Brasil, a produtividade da mandioca é 24,0 toneladas por hectare. Esses dados indicam a destacada produtividade da mandioca brasileira, que necessita de menor área cultivada que os cereais para produzir a mesma quantidade de amido (VILPOUX, 1995).

TABELA 13 – Produtos derivados do milho, trigo e mandioca.

MILHO 1.000 kg	TRIGO 1.000 kg	MANDIOCA 1.000 kg
germens - Óleo: 30 kg - Torta: 40 kg	bagaços 215 kg	casca 46 kg
bagaços e solúveis 200 kg	<i>Farinha</i> 785 kg	águas residuais 640 kg
proteínas 50 kg	solúveis 100 kg	bagaços 640 kg (450 fécula)
<i>Amido:</i> 630 kg	glúten 80 kg	<i>Fécula/Amido</i> 250 kg
	<i>Amido</i> 550 kg	

Fonte: adaptado de VILPOUX (1995).

O autor observa que os países emergentes respondem por 20% da produção mundial de amido, de cuja produção a metade é de milho e mandioca, destacados neste contexto os continentes latino e asiático. A industrialização do milho no Brasil, em sua maioria, é processada pela *Corn Product Company*, com designação brasileira de Refinações de Milho Brasil, com subsidiárias em nove países da América Latina, produzindo principalmente para consumo local. No que concerne à mandioca, BRUJIN e FRESCO (1989) sublinham que esta matéria prima tende a aumentar sua produção em terras mais pobres e constitui importante fonte para usos em indústrias de alimentos, químicas e papeleiras, como para geração de emprego da mão de obra no setor rural e que cerca de 10% da humanidade depende desse tubérculo para sua sobrevivência.

No contexto internacional, o Setor Mandioqueiro Brasileiro, segundo VILPOUX (1995), detém privilegiada posição na produção de mandioca, bem como de seus

derivados. A fécula da mandioca é a terceira fonte mundial de amido e tem como principais produtores, a Ásia e a América Latina. A Tailândia, pelo crescimento de sua produção, saiu de uma produção de subsistência para a exportação. O consumo de amido está relacionado com o grau de desenvolvimento do país, que aumenta o consumo proporcionalmente ao seu desenvolvimento, denotado pelos mercados como Canadá, Japão e com destaque para os Estados Unidos que, em 1971, do total de amido que consumiam, 84% era de milho, 5,7% de mandioca e 0,3% de batata e araruta. Manifesto que, a fécula da mandioca é o amido mais consumido depois do amido de milho.

Empresas transnacionais do setor estão se instalando nos países em desenvolvimento, estimuladas pela estabilização monetária, assim como pela abertura comercial brasileira, tornaram-se atrativos investimentos externos, trazendo novas condições de concorrências às organizações, provocando reflexos que implicaram transformação e necessidade de rearranjo do setor agroindustrial para a realização de produtos mais confiáveis em vista do ingresso no mercado internacional.

Outro fator além do quesito qualidade, como o ambiental, traduz-se como desafio e, ao mesmo tempo, oportunidades para as empresas agroalimentares dos países chamados emergentes e, neste contexto, também para as indústrias estudadas, que apresentam considerável grau de poluição com a produção de poluentes líquidos e queima de madeira, constituindo, neste caso uma restrição ou, dependendo de sua postura em face deste problema, vanguarda para acesso ao mercado internacional.

Alguns países consumidores de farinha e notadamente o amido, exigem cuidado no que concerne à questão ambiental. Nesse sentido, FILHO (2000) lembra que a interação com mercados globalizados demanda atenção às tendências no comportamento do consumidor. Todavia a farinha que no Brasil se evidenciou como alimento trivial em algumas regiões, em seu mercado externo é utilizada basicamente para alimentação animal, abrindo perspectivas, de mercados externos conforme ilustra a Tabela 7. A fécula se insere de forma mais ampla no setor agroindustrial alimentício e de amido modificado, com aparente perspectiva para a inserção mais ampla em mercados externos.

QUADRO 11 – Diferenças básicas nos níveis de análise ambiental

	LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
Objetivo	- Estabelecer, formalmente, parcerias com o produtor	- Consolidação do programa da adição da fécula do trigo	- Consolidar o mercado nacional - Obter instrumento legal para adição ao trigo - Inserção dos produtos farinha e fécula nos programas sociais	- Ampliar a participação no mercado internacional
Perspectiva	- Município	- Estado do Paraná	- País	- Global
Mercado consumidor	- Estabelecido pelo padrão local	- Estabelecido pelo padrão de certificação e consumo regional	- Estabelecido pelos padrões de consumo nacional. - Inserção da fécula ao trigo	- Estabelecido pelos padrões de consumo internacional
Lógica de ação	- Adaptação - Imitação	- Adaptação - Imitação - Reestruturação	- Adaptação - Imitação - Reestruturação - Adaptação às novas tendências - Reestruturação do sistema produtivo	- Expansão comercial - Flexibilidade - Proatividade
Fator determinante de participação no mercado	- Custo de Produção	- Custo de Produção	- Custo de Produção - Legislação (adição da fécula ao trigo)	- Custo de Produção - Ações conjuntas (parcerias) - Apoio governamental
Bases da Competitividade		- Associação (<i>clusters</i>) - Investimentos (modificação do amido)	- Associação (<i>clusters</i>) - Investimentos (modificação do amido) - Integração da cadeia produtiva	- Integração da cadeia produtiva - Qualidade (nível de elementos nutrientes) - Inovação (produto diferenciado)
Tecnologia		- Aquisição de tecnologia (modificação do amido) - Parcerias	- Aquisição de tecnologia (modificação do amido) - Parcerias	- Aquisição de tecnologia (modificação do amido). - Parcerias
Qualidade			- Atendimento a padrões requeridos	- Atendimento a padrões requeridos
Papel do Estado	- Promover e estimular a consolidação do setor (fomento de desenvolvimento local)	- Promover e estimular a consolidação do setor (fomento regional e desenvolvimento econômico)	- Facilidade de acesso ao crédito - EGF - Programa de aquisições (formação estoque regulador - AGF - Redução e simplificação da tributação - Promoção da estabilidade e crescimento econômico	- Incentivo ao comércio exterior (financiamento e redução de tarifas) - Acordos externos para exportação

Fonte: dados secundários da pesquisa

Todavia organizações, que têm suas ações nesse nível de análise contextual, preocupam-se com a diversificação de investimentos, consolidação em nível global, postura de no mercado, legislações institucionais específicas e acordos internacionais, diante do competitivo mundo global. Além disso, procuraram manter-se informadas sobre mudanças de padrões de consumo do mercado externo, para se organizarem em consonância

com essas tendências. Tendem a preocupar-se com o meio ambiente, além de fatores como qualidade e competitividade, atributos indispensáveis para sua manutenção ou inserção no mercado externo. Com apoio nas exposições precedentes, no Quadro 11, acima, resumem-se as diferenças básicas entre os quatro níveis de análise.

4.4.1 Valores Ambientais das Indústrias Produtoras de Derivados da Mandioca

QUADRO 12 – Conjunto de valores ambientais das indústrias de fécula e farinha de mandioca

LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
- Atenção com o mercado local	- Atenção com o mercado regional	- Atenção com o mercado nacional	- Atenção com o mercado global
- Visão local	- Visão regional	- Visão nacional	- Visão global
- Incipiente preocupação com o mercado - Preocupação latente com oscilação de oferta da matéria prima - Parcerias (contratos formais) com produtores	- Preocupação com divulgação das vantagens da inserção da fécula ao pão - Pesquisa para produção de panificados com a fécula (atualmente produzido exclusivamente com o trigo) - Preocupação latente com oscilação da oferta de matéria prima - Preocupações com pesquisa para melhora das propriedades protéicas da raiz - Parcerias (contratos formais com produtores)	- Ênfase na aprovação de instrumento legal para adição da fécula ao trigo - Ênfase para inserção da farinha aos programas sociais - Preocupação com as supostas “vantagens” recebida pela indústria do trigo - Preocupação com auto-suficiência do Nordeste. - Preocupação com mudança de hábitos alimentares - Expectativa de AGF acima dos custos de produção - Expectativa de EGF com cláusula de AGF - Diferencial diversificativo na farinha (temperadas/torradas)	- Qualidade do amido do milho (superior à fécula) - Uniformidade (produção e preço) do milho dificulta inserção da fécula no mercado de amido - Parcerias com tecnologias estrangeiras para modificação do amido - Questão ambiental como quesito para competitividade - Ação governamental (acordos para exportação)

Fonte: dados secundários da pesquisa.

Com base na análise contextual realizada, foram apresentados os valores que se enquadraram nos níveis de análise ambiental do setor em exame. As disposições do quadro anterior foram elaboradas na ordem local, regional, nacional e internacional, do nível mais restrito ao mais amplo, que orientam, respectiva e cronologicamente, a importância de cada contexto que é referência para as organizações em cada nível. Partindo, portanto, do pressuposto de que as organizações que possuem contextos mais amplos se condicionam à última coluna, enquanto as que possuem contextos mais restritos se condicionam à primeira coluna. O Quadro 12 sintetiza as diferenças entre os quatro níveis de análise ambiental.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – PARTE 2

Depois da apresentação precedente, que identificou os procedimentos para a definição dos valores do contexto institucional, este capítulo centra-se na análise dos dados primários coletados por meio da utilização de questionário nas empresas produtoras de derivados de mandioca (fécula e farinha), as quais se inserem no setor de alimentos. Em cumprimento ao que se propôs o presente trabalho, este capítulo apresenta-se da seguinte forma: a primeira parte descreve o procedimento de preparação prévia à análise dos dados coletados; segue-se a observação e análise descritiva relevante do contexto detectado, para facilitar os entendimentos sobre alguns valores e crenças, assim como, embora não proposto inicialmente neste estudo, sobre algumas características das organizações que visam à associação subjacente dos resultados a estes estereótipos; análise de agrupamento para encontrar os grupos do contexto ambiental de referência, mediante avaliação de convergência entre os valores dos dirigentes com os valores detectados do contexto estudado, de modo que, segundo o grau de presença desses valores na empresa, *clusters* relativamente heterogêneos foram definidos; e ainda identificação da apresentação de grupos encontrados para posicionamento estratégico.

5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE

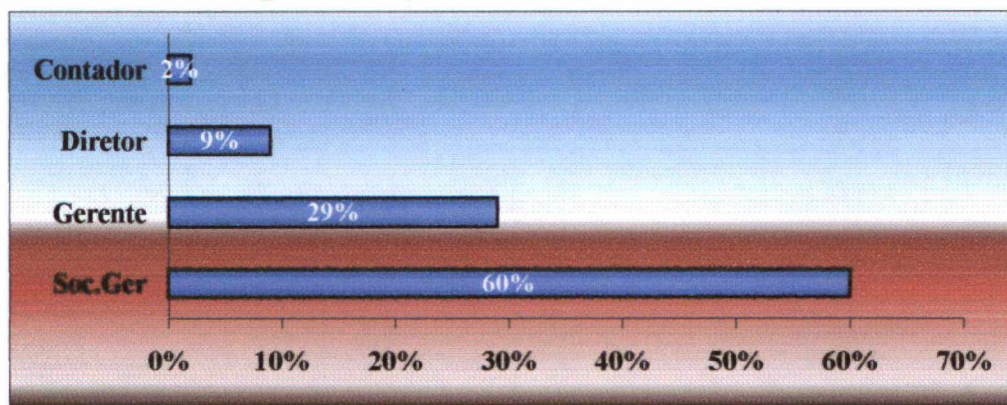
Diante do objetivo inicial do presente trabalho, que visava a pesquisar todos os dirigentes das organizações da região delimitada, que se mantiveram em atividade no período em exame, teve-se como tarefa inicial organizar os dados coletados de modo que sintetizassem o conjunto representativo de opiniões do grupo de empresas. Com este fim, o conjunto de respostas teve seus dados arranjados de maneira a consolidar a posição da empresa com relação aos aspectos dispostos no instrumento de coleta.

5.1.1 Características dos respondentes

Embora o propósito inicial da pesquisa não vislumbrasse esse objetivo, optou-se por identificar os cargos dos responsáveis pelo ápice estratégico das organizações

estudadas, seu tempo de trabalho na empresa, a idade de cada uma, o número de funcionários e produtos industrializados, tendo-se como desígnio oferecer informações complementares e melhores subsídios acerca das plantas estudadas. O Gráfico 3 identifica os cargos dos dirigentes responsáveis pelas informações da coleta.

GRÁFICO 3 – Cargos dos respondentes (%)



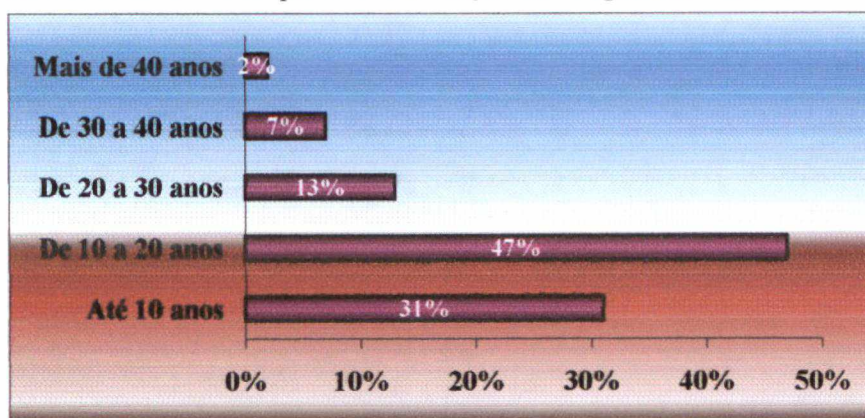
Fonte: dados primários da pesquisa

Verifica-se que 60% dos entrevistados são sócios-gerentes da empresa; 9% são diretores; 29%, gerentes; e 2% contadores. Neste caso, o maior número de dirigentes de ações estratégicas são sócios proprietários que tomam as decisões. Nessas organizações, 40% dos dirigentes entrevistados atuam entre 1,4 e 10 anos; 47% entre 10 e 20 anos; 9% entre 20 e 30 anos; 2% entre 30 e 40 anos; e outros 2%, há mais de 40 anos; contudo, todos os respondentes são elementos ativos do grupo estratégico.

5.1.2 Características organizacionais

Observou-se que 31% das indústrias têm até 10 anos de constituição; 47% entre 10 e 20 anos; 13% entre 20 e 30 anos; 7% entre 30 e 40 anos; e outros 2% há mais de 40 anos. Dessa forma, a permanência dessa empresa no mercado indica como pressupostos do posicionamento estratégico bem definidos caracterizados pela saúde de longo prazo da organização (CHANDLER, 1962) e adequação dos recursos aos objetivos inteligíveis e adaptados à espaciotemporalidade associada à relação entre os decisores estrategista e o ambiente (MACCRIMMON, 1993). No Gráfico 4 ilustra-se o tempo de constituição das organizações.

GRÁFICO 4 – Tempo de constituição das organizações (%)

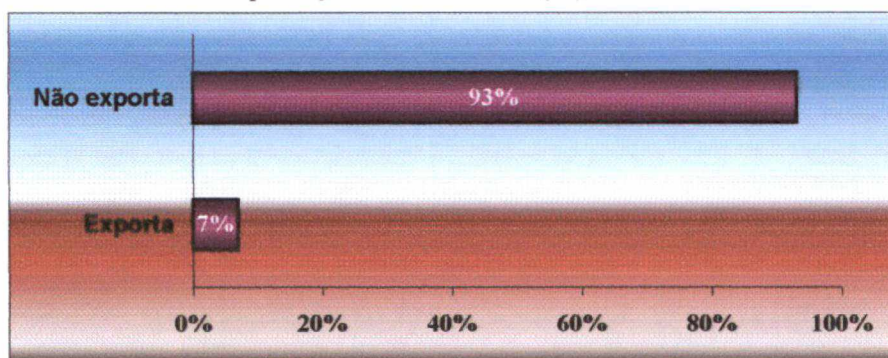


Fonte: dados primários da pesquisa

Observa-se que, por se tratar de agroindústria com aparente característica familiar, em sua maioria, o número de funcionários é baixo, destacando que 75% das empresas possuem até 15 funcionários, entre administração e produção; este mesmo percentual foi observado nos casos em que as organizações estão sob responsabilidade dos familiares. Detectou-se que 66% das empresas possuem até 2 funcionários atuando na área de administração; 9% delas possuem entre 2 e 5 funcionários; e 13% possuem mais de 5 funcionários atuando nessa área. Foi possível observar que 53,3% das empresas utilizam a terceirização de serviços, sendo que 98% destas utilizam menos de 100 trabalhadores.

Entre as empresas pesquisadas há poucas unidades que operam em mercados internacionais. O gráfico 5 permite ilustrar essa observação.

GRÁFICO 5 – Exploração de mercados (%)



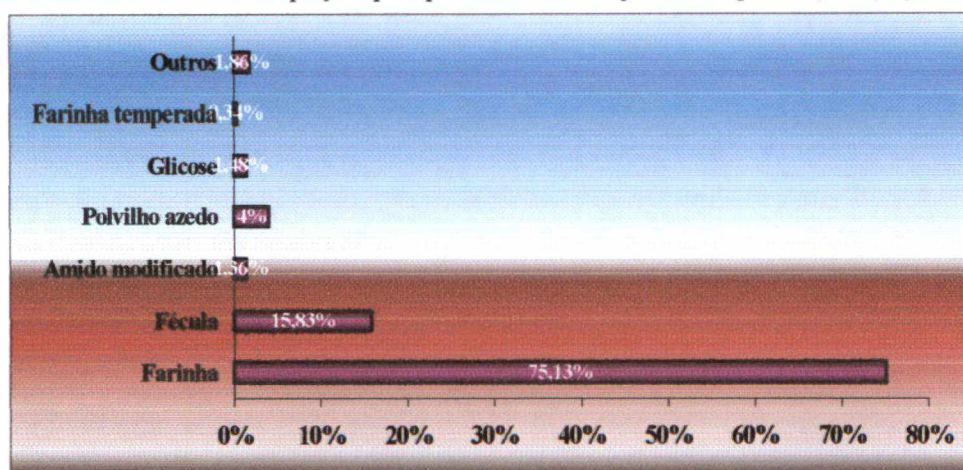
Fonte: dados primários da pesquisa.

Mais à frente os cálculos identificarão melhor; porém já se observa a tendência de que o contexto das organizações está voltado ao mercado interno local, regional e nacional, tendo-se 93% das empresas do setor estabelecido na região, atuando

exclusivamente no mercado interno e 7% delas exportando parte de seus produtos, mas observou-se na “p1” da coleta de dados que 100% procuram consolidar ou ampliar seu mercado em âmbito interno. Em 45 questionários, 3 organizações apresentaram esta característica de exportação.

Observando o volume de produção e comercialização do total de produtos das organizações estudadas, 75,13% desse volume é representado por farinha; 15,83% é representado pela fécula; 1,36% pelo amido modificado; 4% pelo polvilho azedo; 1,48% pela glicose; 0,34% pela farinha temperada; e 1,86% por outros produtos. No gráfico 6 busca-se realçar a participação de cada tipo de produto no conjunto da produção.

GRÁFICO 6 – Participação por produto no conjunto da produção (%)



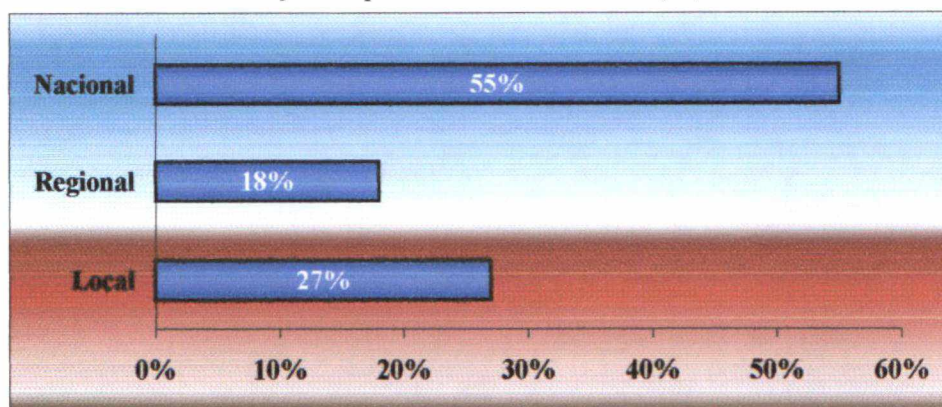
Fonte: dados primários da pesquisa

5.1.3 Contexto de Referência e Ambiente organizacional

Para identificar o contexto de referência das organizações de nível ambiental segundo a concepção de seu dirigente, detectado mediante perguntas formuladas no instrumento de pesquisa para esse fim, evidenciou-se preocupação em busca de consolidação no mercado interno, com ações que visam à exploração de mercados dentro do país. As que exportam, embora incipiente o volume das plantas investigadas, também apresentam essa preocupação. Não se observou, portanto, algo que merecesse destaque no local, regional, internacional. As atenções estiveram voltadas para o nível nacional e o entretipo, nacional/regional. Desse modo, nenhum nível local, regional ou internacional mereceu destaque neste estudo.

Para 100% das organizações, suas atenções voltam-se aos incentivos internos. Enquanto 18% e 27% observam as políticas de desenvolvimento regional e local respectivamente, 55% procuram observar as políticas de âmbito nacional. No gráfico 7 destacam-se essas observações.

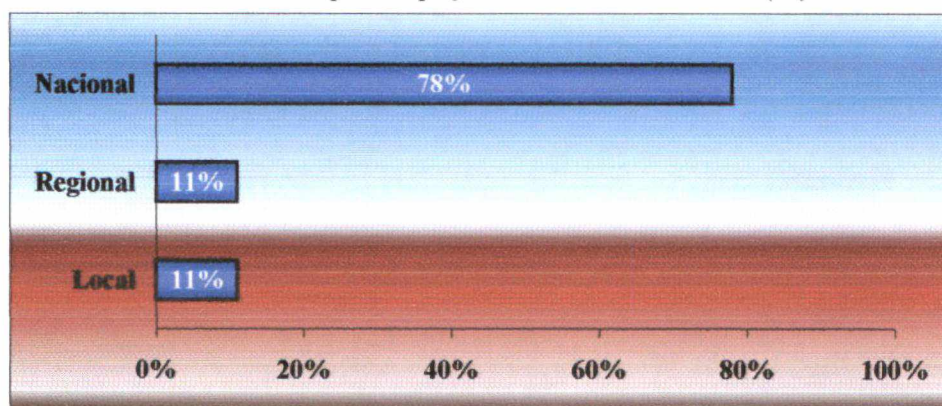
GRÁFICO 7 – Atenção às políticas de incentivos (%)



Fonte: dados primários da pesquisa

Em razão do comportamento observado, as atenções voltam-se, para a análise, com foco principal no mercado interno, englobando os mercados locais, regionais e nacionais; isso foi observado em 100% das organizações estudadas no quesito ao meio concorrente. No gráfico 8 procurou-se aclarar essa descoberta.

GRÁFICO 8 – Nível de preocupação com a concorrência (%)

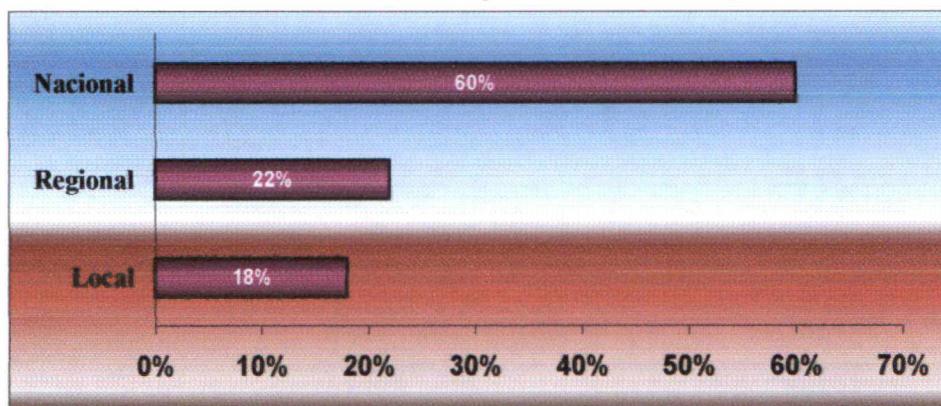


Fonte: dados primários da pesquisa

Quanto às expectativas de políticas governamentais que visem à promoção do desenvolvimento do setor, 60% dos dirigentes das Indústrias Mandioqueiras entendem que estas devem ser de caráter nacional. Já para 22% deles, as ações governamentais devem

concentrar-se no estímulo à competitividade na indústria paranaense, ou seja, regional, e 18% das empresas vêem que a concentração das ações governamentais deve situar-se na promoção de incentivos para inversões de capital local. Mais uma vez, vislumbrou-se o abandono da visão de ambiente internacional. O Gráfico 9 foi construído com o objetivo de ilustrar essa descoberta.

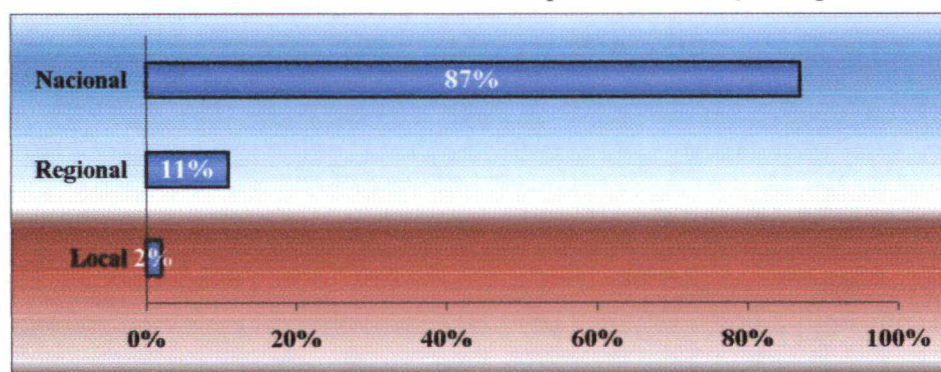
GRÁFICO 9 – Política de incentivo para inversão de capital



Fonte: dados primários da pesquisa

Quanto aos processos de investimento em P&D e melhoria de produtos, 87% dos dirigentes organizacionais visam a expansão do mercado nacional; 11% ao regional; e 2% ao local. Não se detectaram investimentos em P&D para desenvolvimento de produtos que buscam a consolidação em mercado internacional. O Gráfico 10 faculta observar esse fato.

GRÁFICO 10 – Investimentos em P& D para consolidação/expansão do mercado

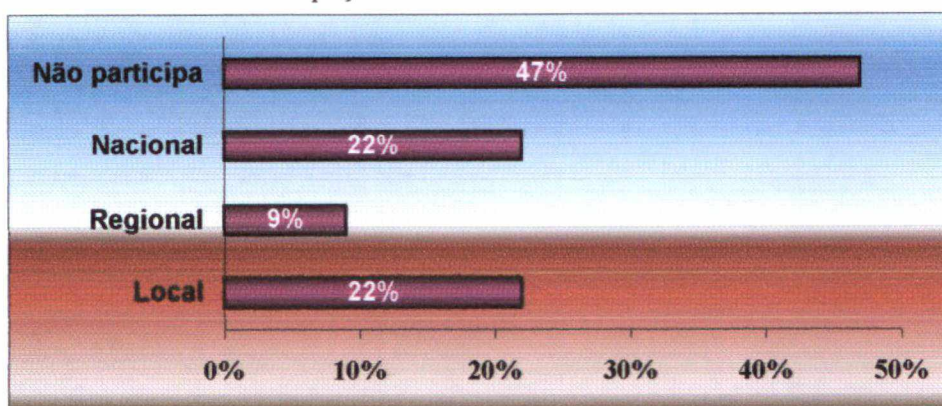


Fonte: dados primários da pesquisa

A participação das organizações em eventos promovidos pelo setor, ou para desenvolvimento e consolidação deste, é praticado em caráter nacional e local por 22% das

organizações; 9% em nível regional; e 47% não participam. No Gráfico 11 ilustra-se essa observação.

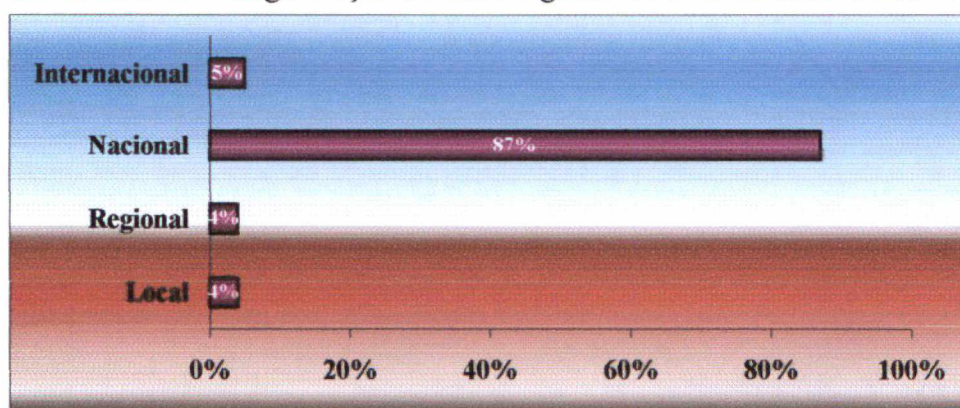
GRÁFICO 11 – Participação em feiras e eventos do setor.



Fonte: dados primários da pesquisa.

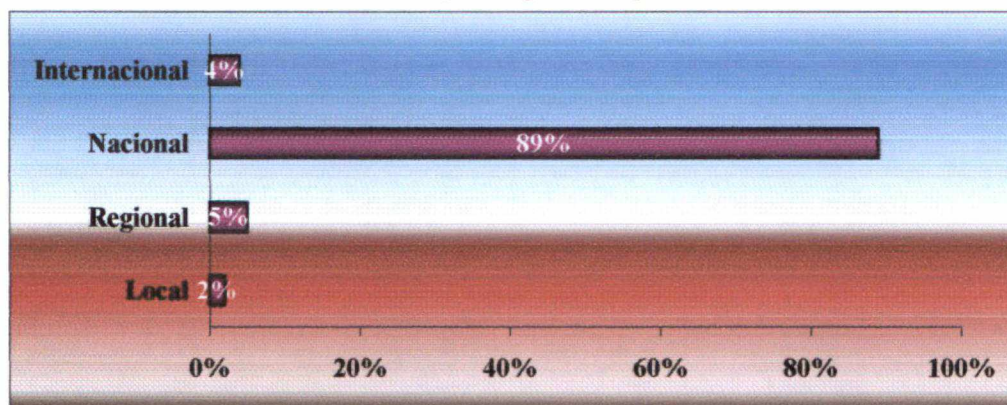
O preparo para o mercado segundo suas tendências de consumo está voltado ao mercado nacional para 87% das organizações investigadas. Essa descoberta está ilustrada no Gráfico 12.

GRÁFICO 12 – Organização do setor segundo as tendências de consumo.



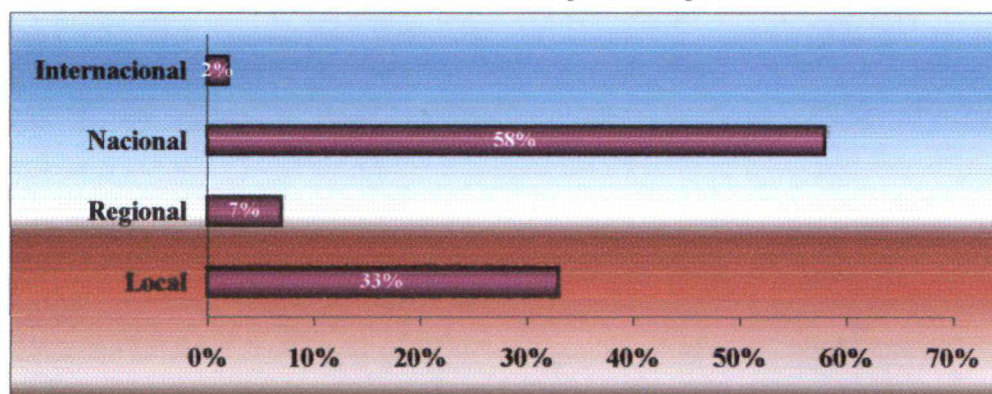
Fonte: dados primários da pesquisa

As mudanças nos hábitos de consumo de derivados de mandioca, notadamente a farinha, observadas na análise de contexto, parece permitir ou conduzir a orientação, no que tange às preferências dos clientes, para o mercado interno, observando-se que 89% se mantêm atentas às tendências nacionais; 4% internacionais; 2% locais; e, 5% regionais. Os dados destas observações estão dispostos no Gráfico 13.

GRÁFICO 13 – Grau de informação segundo a preferência dos clientes

Fonte: dados primários da pesquisa.

No que concerne à qualidade, esta é vista como diferencial competitivo em âmbito nacional para 58% das organizações; local para 33%; regional para 7%; e em internacional para somente uma empresa, que representa 2% das plantas pesquisadas. O Gráfico 14 foi construído para ilustrar esses detalhes.

GRÁFICO 14 – Níveis de diferenciais competitivos para os concorrentes

Fonte: dados primários da pesquisa.

5.1.4 Posicionamento Estratégico

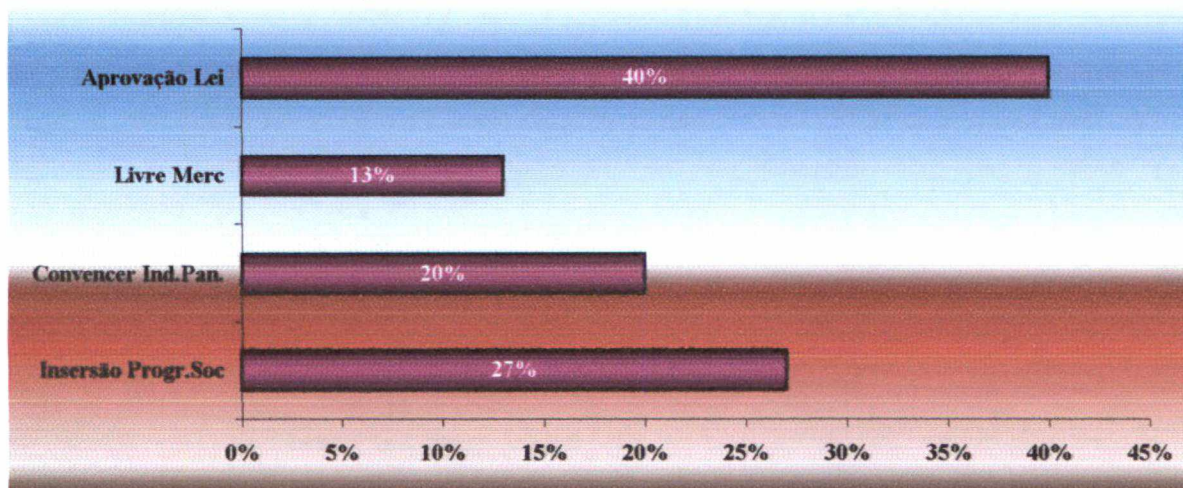
Na análise descritiva desta seção, procurou-se evidenciar alguns aspectos mais relevantes, visto que a consolidação da análise está no agrupamento mais adiante.

Dentro dos preceitos gerais e específicos do setor em exame, procurou-se

apresentar algumas tentativas de descobertas, com o fim de observar as ações e preferências estratégicas adotadas pelas organizações segundo os esquemas interpretativos dos dirigentes.

Observou-se que 40% das organizações se manifestaram interessadas em aprovar instrumento legal para adição da fécula de mandioca ao trigo; 27% pleiteiam inclusão dos derivados da mandioca em programas sociais, evidenciando que 67% vislumbram mercado interno sem as peculiaridades da competitividade e da livre concorrência do mercado; 20% preocupam-se em conscientizar as vantagens da adição da fécula ao trigo do pão, o que de alguma forma se enquadra na lógica anterior; e 13% possui foco na consolidação no mercado interno, sem essas “artimanhas”. No Gráfico 15 delinea-se essa tendência analisada.

GRÁFICO 15 – Interesses para consolidação no mercado nacional (%)

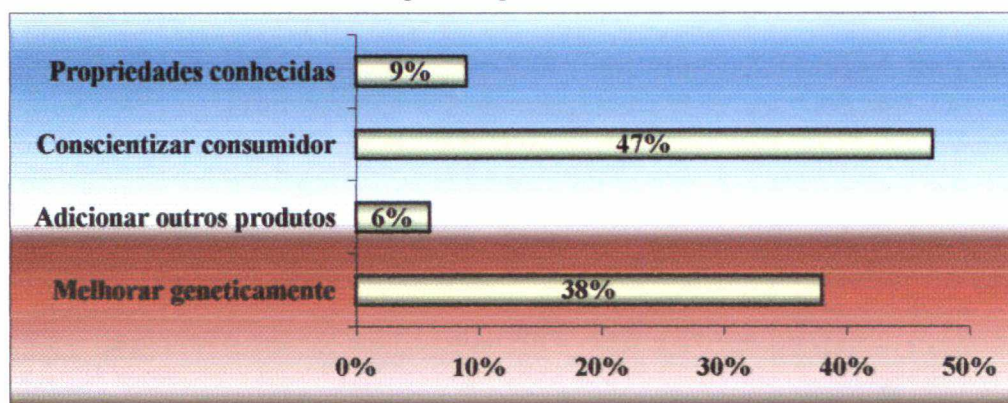


Fonte: dados primários da pesquisa

Há duas vertentes do setor que merecem destaque: a primeira é que 38% das organizações entendem que é preciso melhorar a qualidade genética e, por consequência, suas propriedades nutricionais; a outra é que 47% entendem que é preciso conscientizar o consumidor das qualidades nutricionais que os derivados da mandioca atualmente oferecem. Das organizações analisadas, 9% entendem que nada disso é preciso, pois a mandioca é produto conhecido pelo consumidor e 6% presume a adição de outros produtos mais nutritivos aos derivados da mandioca. Evidencia-se, portanto, que o setor não é unânime no que concerne às propriedades nutricionais dos produtos derivados da mandioca. Uma parcela defende a adição de outros produtos mais ricos em nutrientes ou está procurando, de forma ainda tímida e via órgãos oficiais, melhorar sua qualidade genética. O Gráfico 16 desenha

esses dados.

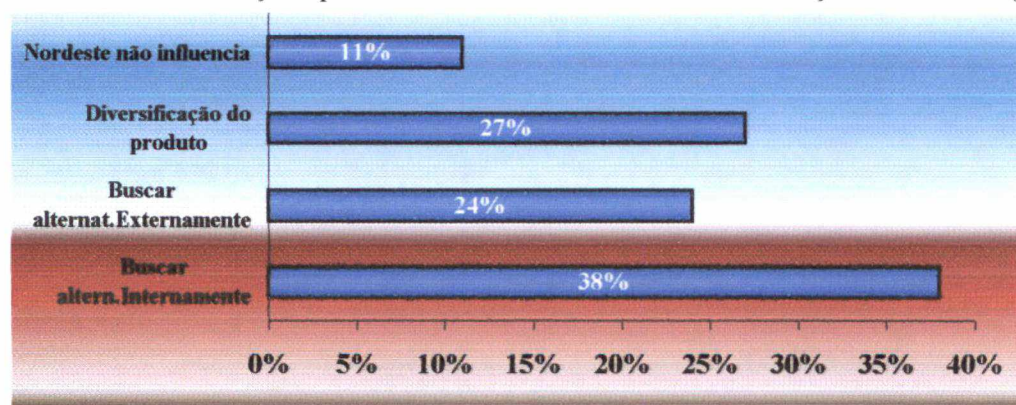
GRÁFICO 16 – Visão dos dirigentes quanto aos nutrientes da mandioca



Fonte: dados primários da pesquisa.

Entrou em cena a auto-suficiência da mandioca do Nordeste. A tendência de mudança de hábito alimentar, levantada na pergunta p12, demonstrou que 11% do setor estudado afirmou que o Nordeste não tem influência no mercado. O restante não fez essa negativa; contudo procurou destacar que se deve buscar alternativas em outros mercados. O nível estratégico predominante observado foi o nacional; 24% percebem que é preciso buscar outras alternativas em mercados internacionais. No Gráfico 17 procurou-se ilustrar essa tendência.

GRÁFICO 17 – Ações pós-auto-suficiência nordestina e mutação de hábitos (%)



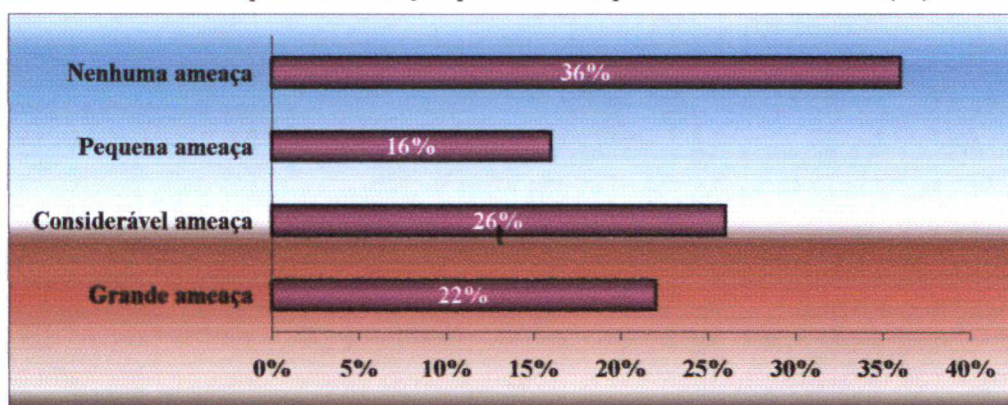
Fonte: dados primários da pesquisa

A preponderância do número de organizações estudadas foi para as indústrias de farinha; mas observa-se a consciência de que a modificação do amido representa

grande saída para o setor mandioqueiro para 62% delas; 2% (uma empresa) não respondeu; e 36% entende que, de alguma forma, esse processo apresenta certo tipo de perspectiva. No que diz respeito aos supostos subsídios oferecidos pelo governo ao setor do trigo, observado na análise de contexto, evidenciou-se que 20,8% não acreditam existir essa prática. No entendimento dos dirigentes, embora não se tenham confirmado dados formais na análise de contexto, 36% acreditam que o trigo recebe tratamento, em forma de benefício, diferenciado da mandioca, enquanto 27% não têm essa concepção.

Quanto às obtenções de financiamentos governamentais com garantia de preço mínimo, 11%, requerem incremento no Empréstimo do Governo Federal, EGF; 2% entendem que estes programas não representam instrumento de alavancagem; 38% apregoam a retirada destes programas em função dos seus custos financeiros e 47% das organizações investigadas entendem que são necessários programas de Empréstimos do Governo Federal – EGF, com cláusula de garantia de compra pelo preço mínimo mediante o Programa de Aquisição do Governo Federal, AGF. Por sua representatividade na presente investigação, esta importância é mais freqüente nas indústrias de farinha. Percebe-se neste segmento que há uma latente comodidade na disputa de mercados e melhora de qualidade, para conquista desse mercado, em troca da confortável garantia de financiamento e compra a ser praticado pelo governo.

GRÁFICO 18 – Tipos de ameaças provocadas pelo amido do milho (%).



Fonte: dados primários da pesquisa

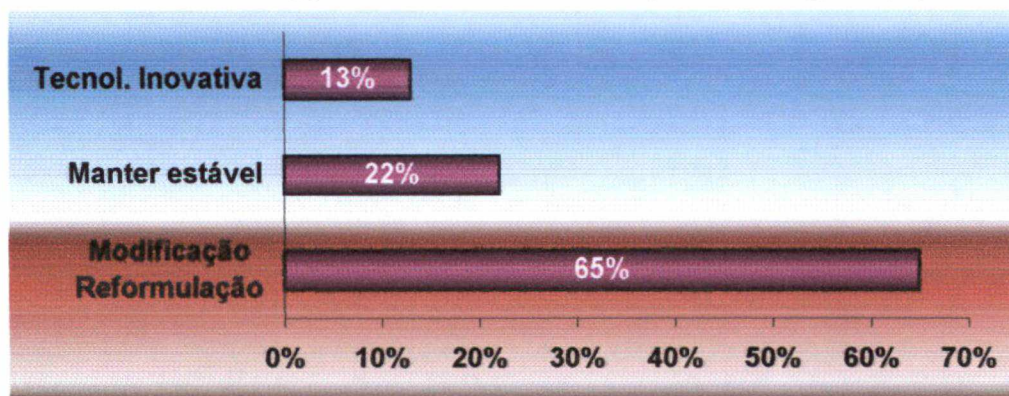
Na análise de contexto, observou-se que o amido do milho tende a concorrer diretamente com o amido da mandioca. A pergunta p16 foi formulada visando a detectar a ameaça que este similar representa para o setor estudado. Para 22%, o amido representa

grande ameaça, enquanto para 26% ele representa considerável ameaça; 16% entendem que a ameaça é pequena e para 36% o amido do milho não ameaça o da mandioca. Em suma, para 64% dos dirigentes o trigo representa algum tipo de ameaça. No Gráfico 18 destacam-se essas observações.

Outro fator relevante observado no contexto mandioqueiro é a instabilidade de oferta da matéria prima (raiz de mandioca) e que, em vista disso, há indícios de tendências para formalização de contratos formais prévios. Nesse contexto, 44% dos entrevistados pensam que a formalização de contratos inibe a livre concorrência. Contudo, 56% acreditam que a formalização de contratos permite maior estabilidade no fornecimento de matéria-prima.

No âmbito tecnológico, 31% adquirem tecnologia acessível no mercado; 27% desenvolvem sua própria tecnologia; 38% utilizam-se de licenças desenvolvidas por terceiros; e 4% se omitiram. Porém 65% das organizações investigadas entendem que quanto à inovação tecnológica, a tendência é de modificar ou de reformular os produtos já existentes, enquanto 22% acreditam na manutenção de uma linha limitada de serviço estável no mercado e para 13% dos dirigentes as inovações tecnológicas proporcionarão lançamentos de novos produtos ainda não existentes no mercado. O Gráfico 19 foi construído para ilustrar posicionamentos quanto às tendências de inovações tecnológicas.

GRÁFICO 19 – Percepção às tendências de inovações tecnológicas (%)



Fonte: dados primários da pesquisa

O levantamento identificou que 60% das indústrias não participam de feiras e eventos do setor e que para 80% delas a principal fonte de informação sobre o mercado é a

observação das próprias vendas e o comportamento do mercado e que 36% só se relaciona comercialmente com os demais elementos da cadeia produtiva, enquanto 38% fazem sondagens e 24% trabalham em parcerias.

Para a estratégia de ação das empresas, 53% delas orientam-se no sentido de monitorar e responder às exigências em seu ambiente; 37% segue o curso natural do setor; e 9% faz previsão e se antecipa às mudanças ambientais.

No que se refere aos custos, 73% entende que seus custos não diferem daqueles dos concorrentes. Para 13%, seus custos são elevados e 13% destacaram que seus custos estão abaixo dos concorrentes. A velocidade da introdução de novos produtos e serviços é mantida estável para 49%; 24% procuram manter-se atualizados e procuram responder às tendências. Todavia para 67% das empresas a qualidade do produto representa vantagem competitiva; 11% entende que a qualidade é questão de sobrevivência. PORTER (1988) destaca que a essência da estratégia é lidar com competição. Para 4% das organizações analisadas, a farinha e o amido são universais e não exigem essa preocupação. Para sobreviver no mercado os demais apenas cumprem exigências de órgãos de inspeção e atendem aos padrões convencionais.

No quesito manutenção de suporte pós-venda, 18% não tem nenhuma preocupação e 40% apresentaram totalmente essa característica, enquanto as demais apresentaram alguma característica. Quanto à manutenção dos clientes, 24% procuraram mantê-los e 49% deixam que as distribuidoras façam o trabalho de manutenção dos velhos e conquistas dos novos. Na adoção de técnicas de controle de qualidade, a aplicação do *JIT*, 60% não apresenta nenhuma preocupação; e 7% total preocupação; 36% das organizações não investem absolutamente nada em equipamentos avançados; e 7% tem exercido essa prática. As demais intermedeiam essas características.

As formas e mecanismos que possam privilegiar a flexibilidade são adotados por 20% e 29% são empedernidas, enquanto as demais flexibilizam de alguma forma. A experiência anterior, exigida na hora da contratação de funcionários, é exigida por 7%, enquanto 27% não apresentaram esse nível de preocupação. As demais adotam alguma forma de avaliação simplificada. Quanto à adoção de programas de qualidade total e preservação do

meio ambiente, 56% não demonstraram nenhuma preocupação e 9%, muita.

No que diz respeito às qualidades nutricionais do produto final em decorrência de variedade/qualidade da matéria prima (raiz), 31% dos dirigentes não apresentaram preocupação nesse sentido, enquanto para 33% deles esse fator é relevante e, portanto, exigem certificação de origem. A preocupação latente é a chamada “renda” – nível de amido por tonelada, medido no momento da entrada da matéria prima na indústria. Na transformação dessa matéria prima em produtos dela derivados, a fim de oferecer ao mercado o que há de mais novo, 29% não evidenciaram nenhuma preocupação, enquanto para 13% esse fator é extremamente relevante.

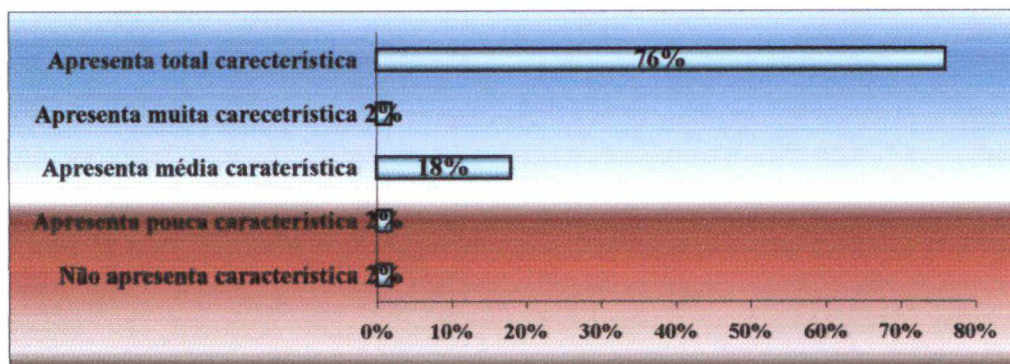
A qualificação de seus recursos humanos, empregados na produção e vendas só é praticada plenamente por 11% das empresas, enquanto para 49% delas essa prática não é exercida. Já na utilização de equipamentos avançados de última geração para o setor, 18% não entende que isto seja fator necessário; 20% utilizam o que tem de mais moderno; e o restante, de alguma forma procura manter seus equipamentos em escala intermediária de inovação tecnológica. No que se refere aos controles e processos dentro dos ditames do setor, não se evidenciou nenhuma preocupação em 29% das organizações estudadas; e para 16% essa prática é utilizada.

No quesito qualidade e valor agregado em relação aos concorrentes, 24% não têm nenhuma preocupação. Apenas 9% mostraram-se atentas com orientação para qualidade; 2% não opinou; e 65% mostrou média ou pouca atenção para este item. Quanto à qualidade na infra-estrutura da empresa para o processo de suas atividades, não é valorizado por 11% delas; e 16% a valorizam totalmente. Os demais valorizam de alguma forma. Observou-se que 29% das indústrias não têm dificuldade para atender aos pedidos, enquanto 27% não conseguem atender à demanda.

Não se dá atenção por 40% das organizações, quanto à sua participação em programas que visem à reestruturação e promoção do setor mandioqueiro; e 16% têm exercido essa prática de forma ampla, enquanto as demais participam medianamente. Alguns resultados observados podem estar ligados ao fato de que em 76% das empresas examinadas a responsabilidade, na maior parte das operações da empresa, cai sobre o proprietário ou seus

familiares e apenas 2% (uma empresa) não apresentou essa característica. Resume-se, portanto, que de alguma forma, em 98% das organizações os familiares estão envolvidos no processo de gestão. No Gráfico 20 ilustram-se esses dados.

GRÁFICO 20 – Características de presença de famílias na gestão das organizações



Fonte: dados primários da pesquisa

Quanto ao desenvolvimento interno de todas as etapas do processo produtivo, desde a aquisição da matéria prima (raiz) até a entrega do produto final para os clientes, para 51% das empresas estudadas esta característica está totalmente presente, enquanto para 20% não existe atenção para esses procedimentos, utilizando-se recursos externos. No que concerne aos custos como problema do passado, para 4,2% (uma empresa) esse fator é real, não havendo preocupação para os custos; para 25% o custo ainda é um item que deve ser considerado preocupante.

Nas questões finais seguintes de p48 a p66, os respondentes expuseram suas opiniões quanto ao seu grau de concordância com os valores associados ao posicionamento estratégico variado de “nunca” a “sempre”, numa escala de 5 pontos, intermediados por “raramente”, “algumas vezes” e “muitas vezes”. Assim como nas questões precedentes, foram destacados os pontos relevantes para evitar extensa descrição.

A procura para formação de parcerias, visando à obtenção de recursos tecnológicos, financeiros e humanos, assim como a busca de investimentos com vistas à satisfação dos clientes, não foi apontada por 49% das organizações, enquanto 7% demonstraram atenção para esse quesito. Observou-se que 13% nunca praticaram testes de qualidades em seus produtos finais; e 42% exercitam esta prática. Há preocupação quanto ao desdobramento do sistema de qualidade, ao longo da cadeia produtiva em 40% (em perguntas

anteriores evidenciou-se diferentemente)³⁴ e 4% nunca atentaram para estes eventos.

Não se observou a monitoração do processo produtivo por meio do processo de informatização em 62%, enquanto 18% se utilizam destes instrumentos. Quanto aos investimentos em pesquisas, esse procedimento é executado por 13%; 47% nunca investiram e as demais eventualmente investem.

A diferenciação dos produtos nunca foi palco de preocupação para 27% das empresas estudadas, enquanto 27% sempre buscaram diferenciar seus produtos com vistas a acompanhar as variações nas preferências dos clientes e 46% de alguma forma procuraram diferenciar. Contudo 47% não investem em marketing para divulgar e promover seus produtos com vistas a conquistar espaço no mercado de amido e farinha. A constância dessa prática foi observada em 24% das empresas estudadas.

A liberdade de ação e de iniciativa dos funcionários apresentou-se vigiada na maioria das empresas: 27% nunca permitiram tais liberdades; 18% sempre exercitaram esta modalidade de estratégia; as demais privilegiam alguma forma. O pioneirismo para lançamento de novos produtos no mercado é praticado por 29% delas e 4% tem agido de forma antecipativa, lançando seus produtos antes dos concorrentes. Evidenciou-se relevante, nos posicionamentos estratégicos para o setor, o fato de que 51% nunca procuraram estabelecer contratos formais com produtores com vistas à regularidade de fornecimento de matéria prima; mostraram preocupação para esse quesito 13% dos dirigentes respondentes. Nesse mesmo sentido, quanto à formação de parcerias com outras organizações do setor para desenvolvimento de tecnologia, 82% nunca buscou essa iniciativa e 13% apresentou essa apreensão.

A preocupação evidenciada na análise do contexto quanto à aprovação de instrumento legal para adição dos produtos fécula e farinha a outros produtos e inclusão em programas sociais não foi confirmado pela maioria dos dirigentes: 49% afirmaram nunca haver tido essa intenção; 33% mostraram-se de alguma forma interessados; e 18% declararam que sempre estiveram movimentando-se no sentido de obtenção de aprovação do projeto de

³⁴ Observaram-se alguns vieses nas respostas em questões similares, caracterizando-se heterogeneidade e alguma contraditoriedade nas opiniões sobre posicionamentos.

lei.

Foram omitidas as descrições de alguns itens, uma vez que, dentro da análise descritiva não se poderiam acrescentar fatores relevantes e que o agrupamento, analisado mais adiante, congrega todos estes fatores, evidenciando os principais grupos estratégicos.

5.2 AGRUPAMENTOS: CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

A noção de contexto ambiental de referência permite concluir que o ambiente é cognitivamente diferenciado, pressupondo que diferentes ações, segundo a lógica de significados, são valorizadas e compartilhadas internamente conforme preceitua MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996). Para as organizações de produtos derivados da mandioca instaladas na Região de Paranavaí, em que pese a heterogeneidade de percepção do ambiente, foram identificados dois níveis ambientais, observada sua preponderância³⁵ de contexto de referência destacado, permitindo salientar estes níveis: nacional/regional, nacional.

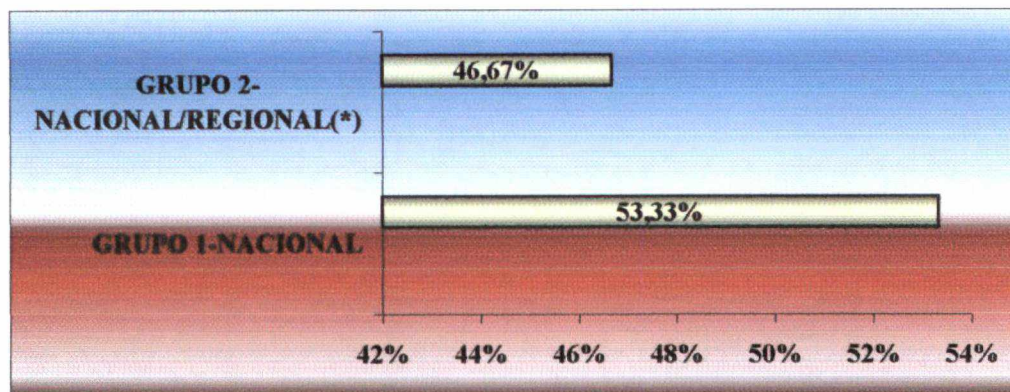
Nível Estratégico

No agrupamento das 45 organizações procurou-se identificar os grupos estratégicos se local, regional, nacional e internacional ou mesmo entretipos respondentes às questões p1 a p9, que foram elaboradas para definição do nível estratégico; a opção (1) define como ambiente local; a (2) como ambiente regional; (3) nacional e (4) internacional. Contudo a questão p6 apresentou a opção (5) com objetivo de levantar as organizações que participam de eventos do setor. A questão p9 que visou observar a pressão ambiental “custo” também apresentou a opção (5); contudo procurou-se relevar o agrupamento das questões. As frequências preponderantes apresentadas identificaram quatro níveis estratégicos de referência que mereceram destaque. Optou-se por dois grupos estratégicos, em função da disposição do

³⁵ Observou-se para estes níveis ordem cronológica decrescente de frequências para cada grupo estratégico, dando-se prioridade aos mais freqüentes.

Cluster para se evitar excesso de entretipos. O Gráfico 21, elaborado segundo o agrupamento da frequência preponderante, permite observar os níveis estratégicos.

GRÁFICO 21 – Definição do nível estratégico segundo o agrupamento da frequência



Fonte: dados primários da pesquisa. (*) Significativo para o nacional.

Observou-se que entre as organizações estudadas, a frequência em relação à definição do nível estratégico regional/nacional apareceu 21 vezes (46,67%) e Nacional (53,33%). O grupo estratégico 2 pode ser compreendido como entretipo, uma vez que as organizações que nele se encontram apresentam alguns traços associados aos valores de nível regional e outros similares, como local. Todos os grupos terão sua breve descrição na seqüência.

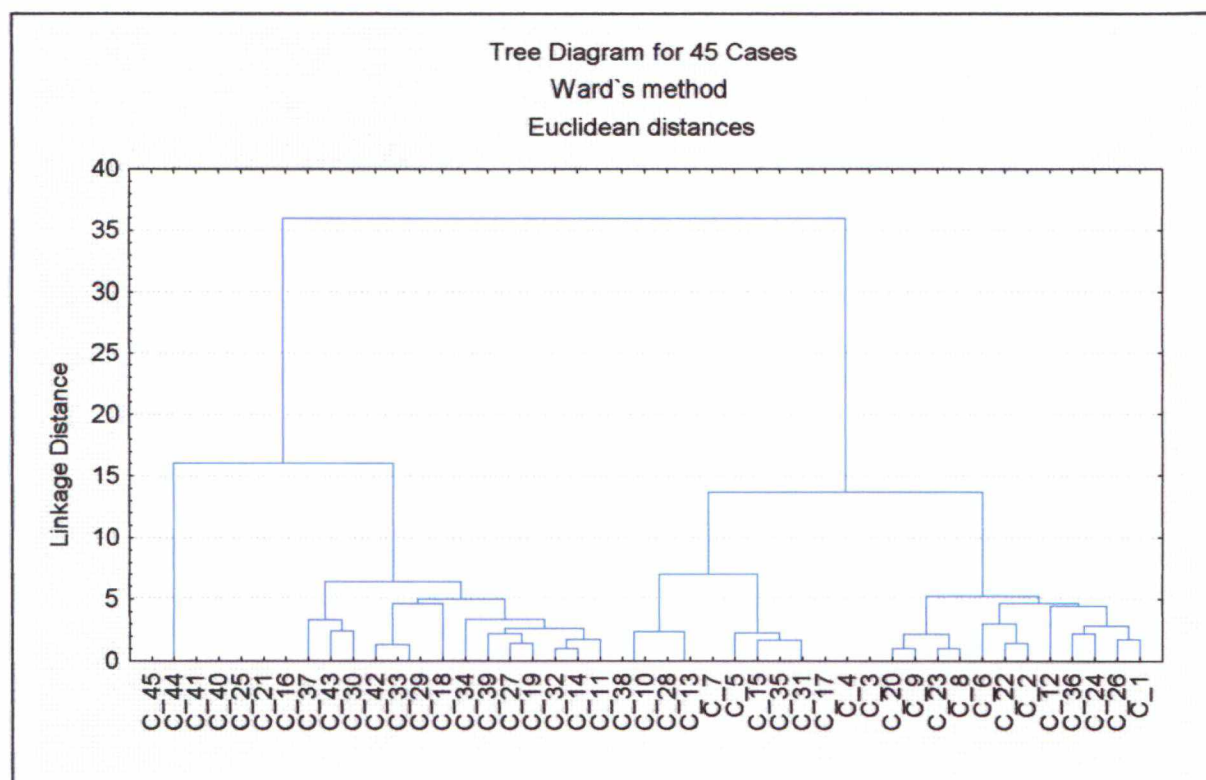
Definiram-se no *cluster* 1 aquelas empresas que se orientam segundo os valores do nível nacional, caracterizado por 24 empresas que se identificaram neste nível e que apresentam características que estão de acordo com os atributos descritos anteriormente e que se referem a estes contextos ambientais. O *Cluster* 2 compreende um entretipo que concentra as organizações que demonstram um padrão de respostas consistente com orientação segundo os valores nacionais/regionais, representado por 21 empresas. No Gráfico 22 observa-se a árvore do *cluster* do nível estratégico.

GRUPO NACIONAL

As organizações que se orientam por este nível apresentam um direcionamento de acordo com os valores pertencentes ao nível nacional de análise ambiental.

Este grupo é caracterizado por empresas que buscam consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional, preocupando-se com padrões e tendências nacionais de consumo, com a concorrência interna e ações governamentais. Portanto demonstram preocupações com a melhoria de sua competitividade, voltando-se para a aquisição de tecnologia e para o alcance de padrões diferenciais de qualidade, visto que esses representam vantagens competitivas entre os principais concorrentes no mercado nacional, embora sejam estruturados em resposta às exigências legais e normativas. Via de regra, empresas que guiam suas ações segundo esse nível ambiental associam seu desempenho com a situação macroeconômica do país (COCHIA, 2002), atribuindo ao governo papéis como a redução dos entraves à concorrência na indústria nacional mediante facilidade de acesso ao crédito, a redução da tributação e, no caso em tela, políticas normativas para programas sociais e de misturas em vista da redução de importações do trigo, para que o crescimento e a estabilidade econômica sejam atingidos.

GRÁFICO 22 – Identificação do grupo do contexto de referência (nível estratégico)



Grupo 1 – C1 a C38

Grupo 2 – C11 a C45

GRUPO NACIONAL/REGIONAL

Expõe um conjunto de empresas caracteristicamente entretipos. Apresenta

aspectos similares ao grupo nacional notadamente no que concerne às tendências de consumo, aos fatores macroeconômicos e ao papel do governo. Todavia observa-se forte preocupação com relação aos aspectos regionais de desenvolvimento da indústria e com o aumento da competitividade, mediante inovações tecnológicas, investimento em pesquisa e desenvolvimento e melhoria de produtos. Além disso, as organizações que se enquadram nessa representação se preocupam com o comportamento de empresas que concorrem pelos mercados regional e nacional, uma vez que pretendem consolidar ou expandir sua participação nos mercados abrangidos por esses ambientes e sob as pressões deles decorrentes.

5.2.1 Comentários Finais

O resultado da análise dos dados coletados permite descobrir que as ações tendem a se coadunar com as teorias discutidas no presente trabalho. Para estabelecer uma relação mais precisa com a base teórico-empírica anteriormente apresentada, procurar-se-á neste momento explorar essas descobertas, visando a sintetizar os principais aspectos encontrados. Permite-se afirmar, nesse primeiro trabalho, que os dirigentes das empresas em exame percebem e interpretam o ambiente competitivo de maneira diferente. A análise teórico-empírica sugere que as organizações, em face de uma mesma condição ambiental, diferenciam sua esfera de atuação por meio de um processo de mediação das influências contextuais, de modo a selecionar elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1997).

Mediante um processo simultâneo de construção social e de interação dos indivíduos organizacionais, há uma representação ambiental de modo que a percepção do ambiente competitivo e das pressões por ele exercidas difere entre as indústrias de um mesmo setor. É a própria organização que delimita seu campo de atuação, tornando o ambiente, de certa forma, uma elaboração cognitiva construída pela concepção de mundo que os dirigentes fazem dele. Essa teoria ratifica a idéia de que em toda organização existe um contexto que influencia as suas estruturas e operações, enquanto também é influenciado por essas (SCOTT, 1992), o que se confirmou neste trabalho.

Desse modo, diante da necessidade de estabelecer estratégias competitivas, os dirigentes organizacionais orientam-se pelo contexto ambiental no nível que se encontra mais adequado ao seu esquema interpretativo, ou seja, à sua lógica anterior (MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1999). Se, por um lado, existe a tendência de valores estabelecidos na sociedade e por ela institucionalizados que permeiam as fronteiras das organizações, influenciando suas estruturas e estratégias e tornando-as ajustadas ao sistema de conhecimento reconhecido e legitimado socialmente (MEYER e ROWAN, 1983), por outro, a visão compartilhada de mundo da própria organização influencia no sentido de diferenciá-las de acordo com os aspectos por elas valorizados (RANSON, HINNINGS e GREENWOOD, 1980).

A análise do setor em tela permitiu por sua característica identificar parte desses aspectos. Os dirigentes de nível estratégico das empresas produtoras de amido e farinha, objeto deste estudo, mantêm-se atentos às condições ambientais predominantemente dos níveis nacional e nacional/regional. Este fato destaca que, mesmo inseridas em contexto ambiental semelhante, notadamente no ambiente técnico e institucional, estes dirigentes voltam suas ações e atenções, com relação ao mercado, produtos/serviços e recursos, para níveis diferentes de análise ambiental, uma vez que os esquemas interpretativos dos dirigentes processam e interpretam diferentemente este ambiente, principalmente no que se refere às condições macroeconômicas e à situação do segmento amido e farinha, contextualizado no setor alimentício no Brasil, bem como os mecanismos reguladores do setor.

Percebe-se, portanto, a presença de dois grupos que orientam suas ações de forma diferente, de acordo com a lógica própria detectada. As empresas, diante de um contexto ambiental que parece exercer influência sobre elas, desempenham um processo de filtragem de informações, selecionando-as de modo a definir os aspectos mais representativos para orientação de suas ações.

Assim, as diferenças observadas em diferentes grupos decorrem das regras e significados que vem sendo compartilhados ou discutidos no interior da organização que podem emergir ou dificultar práticas mais emergentes, dependendo do grau de convergência do contexto com os valores e crenças vigentes (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). O que na verdade diferencia as organizações é a forma como elas

analisam o ambiente e respondem às exigências de acordo com a visão que os dirigentes fazem do mundo (DAFT e WEICK, 1984). Assim, estes dirigentes, por suas ações, expressam o que consideram importante e significativo no ambiente. Dessa forma, pode-se antever que as organizações, com diferentes contextos ambientais de referência, apresentam variações no que se refere às estratégias, na medida em que os valores institucionalizados socialmente são mediados por seus processamentos c3gnitos interiores, ou seja, seus esquemas interpretativos.

5.3 DEFINIÇÃO DE *CLUSTERS*: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No que concerne às questões estratégicas, procurou-se identificar se as empresas que neste estudo apresentaram ambientes semelhantes possuem características semelhantes em seus posicionamentos com relação a mercado, produto e recursos: humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos, como proposto na metodologia. No Quadro 13, cujos indicadores foram elaborados a partir de dados secundários da pesquisa, expressa-se, como se procurou medir, por meio do instrumento de pesquisa, as estratégias das organizações investigadas.

Uma vez identificados os grupos e o seu comportamento diante dos indicadores estratégicos apontados no questionário, buscou-se verificar quais seriam as estratégias de competição adotadas por este grupo de empresas. A definição que estava sendo bem mais valorizada por cada um dos grupos mediante cálculos de média matemática e de frequências das respostas assinaladas para cada questão por *clusters*, permitiu que se descobrisse a sua estratégia competitiva.

Inicialmente as empresas foram distribuídas em grupos de acordo com a valorização de cada um dos indicadores referentes às três dimensões discutidas anteriormente. Depois procurou-se buscar a classificação dos grupos segundo um modelo que permitisse demonstrar a atitude dos dirigentes das empresas em face das pressões ambientais competitivas, considerando a sua interpretação e a percepção.

QUADRO 13 – Análise do Posicionamento Estratégico - indicadores

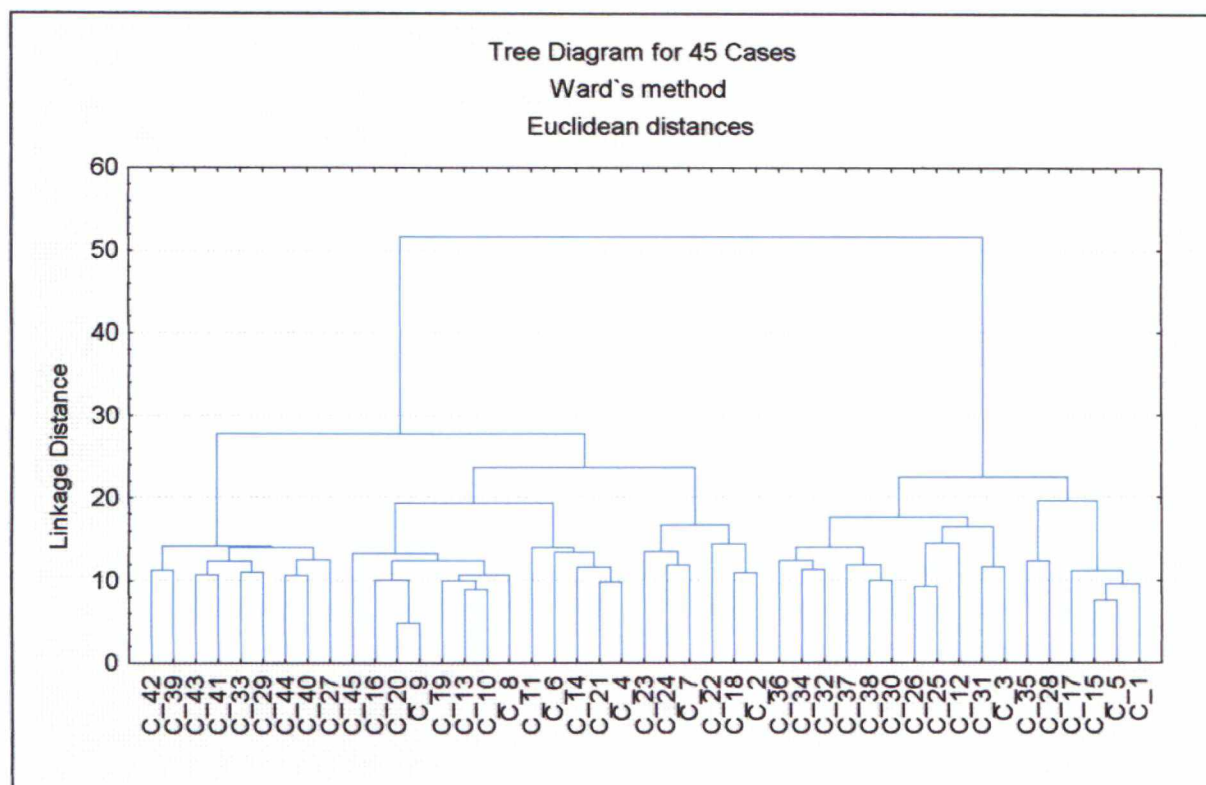
DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Produto/Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a qualidade da matéria prima. - Resposta às exigências legais, vantagem competitiva ou sobrevivência. - Padronização dos procedimentos para obtenção de certificação. - Qualidade relativa aos dos concorrentes - Diversificação do produto - Qualidade no atendimento a clientes (i) suporte pós-venda, (ii) cumprimento de prazos.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preços e custos relativamente aos dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados, baixos, próximos ao dos concorrentes.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocidade relativa de Introdução de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes dos concorrentes - Após os concorrentes ou mantém estável sua linha de produtos - Diversifica os produtos para acompanhar as variações na preferência dos consumidores. - Oferece o que há de mais novo no mercado
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Conquista e manutenção - Aprovação de instrumento legal e/ou conscientização para adição da fécula ao trigo
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento com elementos da cadeia produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas comercial ou formação de parcerias para obtenção de recursos e realização de investimentos para satisfazer as necessidades dos clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captação de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Características dos diferentes mercados do consumidor. - Comportamento do mercado – vendas situação macroeconômica. - Contratação de pesquisas e instrumentos de divulgação do setor.
Recursos: 1. Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização e Capacitação de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência anterior e formação técnica na área. - Treinamento e especializações. - Incentivo à iniciativa e liberdade de ação.
2. Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos: P&D e infra-estrutura, máquinas e equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Máquinas e equipamentos: equipamentos avançados para maximizar a atividade produtiva (equipamentos modernos). - P&D: inovações tecnológicas. - Infra-estrutura: formas organizacionais que privilegiam a flexibilidade, o aumento da velocidade das atividades e a eficiência produtiva (divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições). - Estabelecimento de contratos formais com produtores (estabilização preço da matéria prima) - Obtenção de empréstimos do Governo (EGF/AGF). - Financiamentos/normatizações ao trigo em detrimento da mandioca.
3. Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanização ou automação de operações 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade produtiva - Uso de programas internos de controle de processos. - Monitoração e controle do processo produtivo mediante informatização
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de tecnologia própria, licenças ou aquisições de programas tecnológicos desenvolvidos por terceiros.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovações tecnológicas no produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificação e reformulação de produtos já existentes, lançamentos de novos produtos ou manutenção de produtos já existentes.
4. Mercadológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção ▪ Propaganda ▪ Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em marketing para promover e divulgar seus produtos e conquistar espaço no mercado. - Investimento em distribuição e entrega dos produtos.

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

Desse modo, neste trabalho, na etapa de determinação das estratégias genéricas dos grupos detectados, utilizaram-se as dimensões e conjunto de valores como se dispõe no Quadro 13, com o fim de descobrir o que foi mais valorizado e adotado por

diferentes grupos de empresas do setor em exame, conforme a análise de agrupamento apresentada a seguir.

GRÁFICO 23 – Grupos de Posicionamento Estratégico



Grupo 1 – C1 à C36

Grupo 2 – C2 à C42

As questões referentes ao posicionamento estratégico, que considerou as dimensões produtos/serviços, mercado e recursos, foram divididas de acordo com seus indicadores, conforme possibilita observar a Tabela 14.

TABELA 14 – Questões referentes ao posicionamento estratégico

DIMENSÃO		QUESTÕES
Produtos/Serviços		p11; p20; p24; p25; p26; p29; p33; p34; p35; p43;p44; p47; p49; p50; p58; p66
Mercado		p10; p12; p13; p16; p17; p21; p22; p23; p27; p28; p42; p55; p59; p64
RECURSOS	Humanos	p32; p36; p48; p57; p61
	Financeiros	p14; p15; p30; p31; p40; p41; p45; p46; p54, p62
	Tecnológicos	p18; p19; p37; p38; p39; p51; p52; p53; p63; p65
	Mercadológicos	p56; p60

Fonte: elaborado a partir do questionário

Na realização de agrupamento, destacaram-se dois grupos de empresas que possuem posicionamento estratégico quanto à disposição de produtos/serviços, mercados e recursos.

GRUPO 1

As organizações que se encontram neste grupo estratégico possuem como

QUADRO 14 – Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1.

DIMENSÕES		INTERPRETAÇÃO
Produto/Serviços		As empresas desse grupo caracterizam-se pela busca da adição dos derivados da mandioca ao trigo e ao programa de cestas básicas. Consideram seus custos próximos dos concorrentes e procuram responder às tendências. Destacam que a qualidade de seus produtos é uma questão de sobrevivência, média técnica de controle de qualidade, de procedimentos ambientais. Possuem média característica para exigência de certificação da MP e seus produtos são medianamente em termos de inovação do produto derivado da mandioca. Realizam, algumas vezes , teste de qualidade nos produtos finais e mesma proporção no que tange à qualidade no processo da cadeia produtiva. Quanto ao pioneirismo, lançam seus produtos algumas vezes antes dos concorrentes e, em idêntica proporção, procuram diversificar e adicionar valor ao produto.
Mercado		No que se refere a domínio de mercado, essas organizações buscam o convencimento das indústrias de panificados e do consumidor das vantagens da adição dos derivados da mandioca ao trigo, procurando diversificar o produto agregando valores e possuem pouca perspectiva para o setor na modificação do amido. Entendem que o amido do milho representa pequena ameaça e que a formulação de contratos prévios é um instrumento de desenvolvimento da cadeia produtiva. Suas estratégias de ação seguem o curso natural do setor, mantêm relacionamento pós-venda e de comportamento médio e na mesma proporção preocupam-se com a distribuição final de seus produtos. Pouca participação em programas que visem a reestruturação do setor, captam informações do setor quanto às características de diferentes segmentos, algumas vezes e no mesmo nível, movimentam-se politicamente para aprovação do instrumento legal que tramita para adição da fécula ao trigo.
R E C U R S O S	Humanos	As indústrias que se encontram nesse grupo apresentam média/baixa característica no que concerne a experiências anteriores na hora de contratação de seus funcionários e, na mesma proporção, os submetem a treinamentos. A liberdade é, de certa forma, vigiada e valorizam pouco seus recursos humanos.
	Financeiros	Quanto a esses recursos, exigem maior atenção e investimento do Governo para melhora genética e pensam que os programas de AGFs oneram os custos e os EGFs estão sempre abaixo dos custos de produção. Adotam média flexibilidade e investem relativamente pouco em equipamentos avançados e entendem que seus custos estão relativamente na média e os contratos formais para uniformidade do preço da MP são algumas vezes praticados .
	Tecnológicos	Não atribuem alto valor à tecnologia, mantendo a tecnologia acessível e possuindo equipamentos médios no que concerne ao avanço tecnológico com relativo valor agregado em relação aos concorrentes. A informatização e investimento tecnológico são realizados algumas vezes e média preocupação com os nutrientes da MP.
	Mercadológicos	Com relação aos posicionamentos mercadológicos, algumas vezes são realizados investimentos em <i>marketing</i> e em idêntica incidência são feitos os investimentos na distribuição e entrega dos produtos.

Fonte: dados primários da pesquisa

principais características o convencimento do setor de panificados a adotar a inclusão de fécula aos panificados, a conscientização do consumidor quanto à importância desse procedimento na busca de mercados, não muita exigência quanto às experiências no momento da contratação de funcionários, relativos investimentos em equipamentos avançados e relativos monitoramento no processo produtivo por informatização e investimentos em P&D o que caracteriza discreta valorização do ambiente técnico. No Quadro 14 procurou-se ilustrar essa tendência

Essas indústrias atribuem valor médio aos atributos necessários para a melhora da qualidade de seus produtos e processos, mediante a capacitação de seus recursos humanos – treinamentos e especializações, a qualidade de infra-estrutura, a adoção de formas flexíveis de organização, que possibilitam respostas mais rápidas e melhora dos resultados, o processo produtivo por meio de informatização, a manutenção de relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes, o investimento na distribuição de seus produtos, assim como a manutenção dos padrões de qualidade ao longo da cadeia produtiva, agregando valor aos seus produtos e serviços. São atribuídos médios predicados de modernização tecnológica por meio de investimento em máquinas e equipamentos avançados, bem como o de oferecer o que há de mais novo no mercado – buscar o pioneirismo – e diversificar seus produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes, captando informações do mercado consumidor, realizando investimentos em *marketing* e em P&D. Dessa forma, pode-se afirmar que as estratégias adotadas por este grupo são de forma não deliberada e racional, mas utilizando uma elaboração cognitiva de acordo com seus valores e crenças (DAFT e WEIK, 1984) e de forma analítica (MILES e SNOW, 1978)

GRUPO 2

As empresas do Grupo estratégico³⁶ 2 atribuem baixo valor para: (i) adoção de formas flexíveis; (ii) os fatores determinantes da qualidade, como uso de controles e processos, exigência de certificação de fornecedores, adequada infra-estrutura, investimento

³⁶ Segundo Porter (1980), estes grupos são definidos como um conjunto de empresas que tomam decisões semelhantes em áreas-chaves.

da distribuição de seus produtos, desdobramento da qualidade na cadeia produtiva, teste de qualidade nos produtos finais, e (iii) a atualização tecnológica, em função da necessidade de manter domínios de produto/mercado. Dessa forma, pode-se dizer que a estratégia desse grupo é definida de acordo com as disponibilidades de recursos (WHIPP, ROSENFELD e PETIGREW, 1989), seguindo a única estratégia que reside no pensamento dos dirigentes no que se refere aos conteúdos e mecanismos (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999), com característica reativa (MILES e SNOW, 1978). O Quadro 15 vislumbra essa perspectiva.

QUADRO 15 – Interpretação das respostas para o posicionamento estratégico: grupo 2

DIMENSÕES		INTERPRETAÇÃO
Produto/Serviços		As organizações inseridas nesse grupo caracterizam-se pela adição de outros produtos aos derivados da mandioca com a vistas a melhorar sua qualidade. Consideram seus custos relativamente baixos/altos em relação à concorrência, lançando seus produtos após a concorrência. Embora destaquem que a qualidade de seus produtos representa uma vantagem competitiva, apresentam pouca/média técnica de controle de qualidade e de procedimentos ambientais. Possuem pouca característica para exigência de certificação da MP e seus produtos são baixos em termos de inovação do produto derivado da mandioca. Realizam, raramente , teste de qualidade nos produtos finais e mesma proporção no que tange à qualidade no processo da cadeia produtiva.
Mercado		Quanto ao domínio de mercado, estas organizações aguardam instrumento governamental para adição de seus produtos às cestas básicas. Relacionam-se com os demais membros da cadeia produtiva apenas comercialmente. Apresentam pouco relacionamento pós-venda e baixo comportamento e na mesma proporção preocupam-se com a distribuição final de seus produtos. Pouca participação em programas que visem a reestruturação do setor. Não há quase captação de informações do mercado dos diferentes segmentos e quase nunca se movimentam politicamente para tornar legal a adição dos derivados da mandioca ao trigo.
RECURSOS	Humanos	Essa categoria apresenta baixa característica no que diz respeito a experiências anteriores no momento da contratação de seus funcionários e, em igual proporção, os submetem a treinamentos. A liberdade é baixa e valoriza pouco seus recursos humanos.
	Financeiros	Exigem maior atenção e investimento do Governo. Afirmam que é preciso incrementar os programas de AGFs com cláusula EGFs. Adotam baixa flexibilidade, investem pouco em equipamentos avançados e entendem que seus custos estão relativamente baixos e os contratos formais para uniformidade do preço da MP nunca são praticados.
	Tecnológicos	Atribuem baixo valor à tecnologia mantendo-se à tecnologia acessível já existente e possuindo equipamentos baixos no que concerne ao avanço tecnológico com baixo valor agregado em relação aos concorrentes. A informatização e investimento tecnológico nunca são realizados e possuem baixa preocupação com os nutrientes da MP.
	Mercadológicos	No que se refere às estratégias mercadológicas, nunca são realizados investimentos em <i>marketing</i> e em idêntica incidência são feitos os investimentos na distribuição e entrega dos produtos.

Fonte: dados primários da pesquisa

Com vistas a um melhor enquadramento estratégico conferido pelo referencial teórico-empírico e observado no posicionamento estratégico adotado pelas

indústrias estudadas, o Quadro 16 foi construído com o objetivo de complementar, de forma resumida – as estratégias predominantes de competição observadas nos dois grupos distintos – , no que se refere às estratégias que se enquadraram como analítica e reativa.

QUADRO 16 – Estratégias predominantes nos grupos 1 e 2

GRUPO	ESTRATÉGIA	BASE DE COMPETIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento das transformações do mercado ▪ Busca cuidadosa de mercados 	Orientação para a concorrência e valorização da qualidade do produto. Adotar estratégia que visem a segmentação e ao ajuste do mercado de acordo com as oportunidades e necessidades.
2	Reativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento mais consistente ▪ Produtos e Serviços limitados ▪ Não liderança 	Manutenção estável e não diferenciação de produtos. Estreitos domínios de produtos/mercados. Ausência de liderança restringindo-se ao que bem produz. Não estratégia.

Fonte: dados primários da pesquisa.

5.3.1 Comentários Finais

Os dados e a análise apresentados e a base teórico-empírica que fundamenta o presente estudo levam a corroborar o quadro analítico de que a escolha estratégica é orientada pelo uso dos esquemas interpretativos, enquanto elemento capaz de determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem as organizações pelas quais respondem e de indicar como estas deverão agir em determinadas situações. Pode-se afirmar que, além das pressões ambientais competitivas, a percepção e a interpretação das condições sociais pelos dirigentes organizacionais influenciam a definição das suas ações estratégicas (MACHADO-SILVA e FONSECA, 1993).

As interpretações e as ações são observadas pelo posicionamento estratégico dos dirigentes organizacionais, no que se refere aos produtos/serviços, mercado e recursos que, na lógica de raciocínio que vem sendo desenvolvida, não é produto da influência direta do ambiente de maneira completamente racional. Entre o ambiente no qual se insere a organização e o posicionamento estratégico, encontram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes, que atuam como mediadores do processo que envolve a escolha estratégica, ou

seja, determinado curso de ação, em vista das pressões que o ambiente promove.

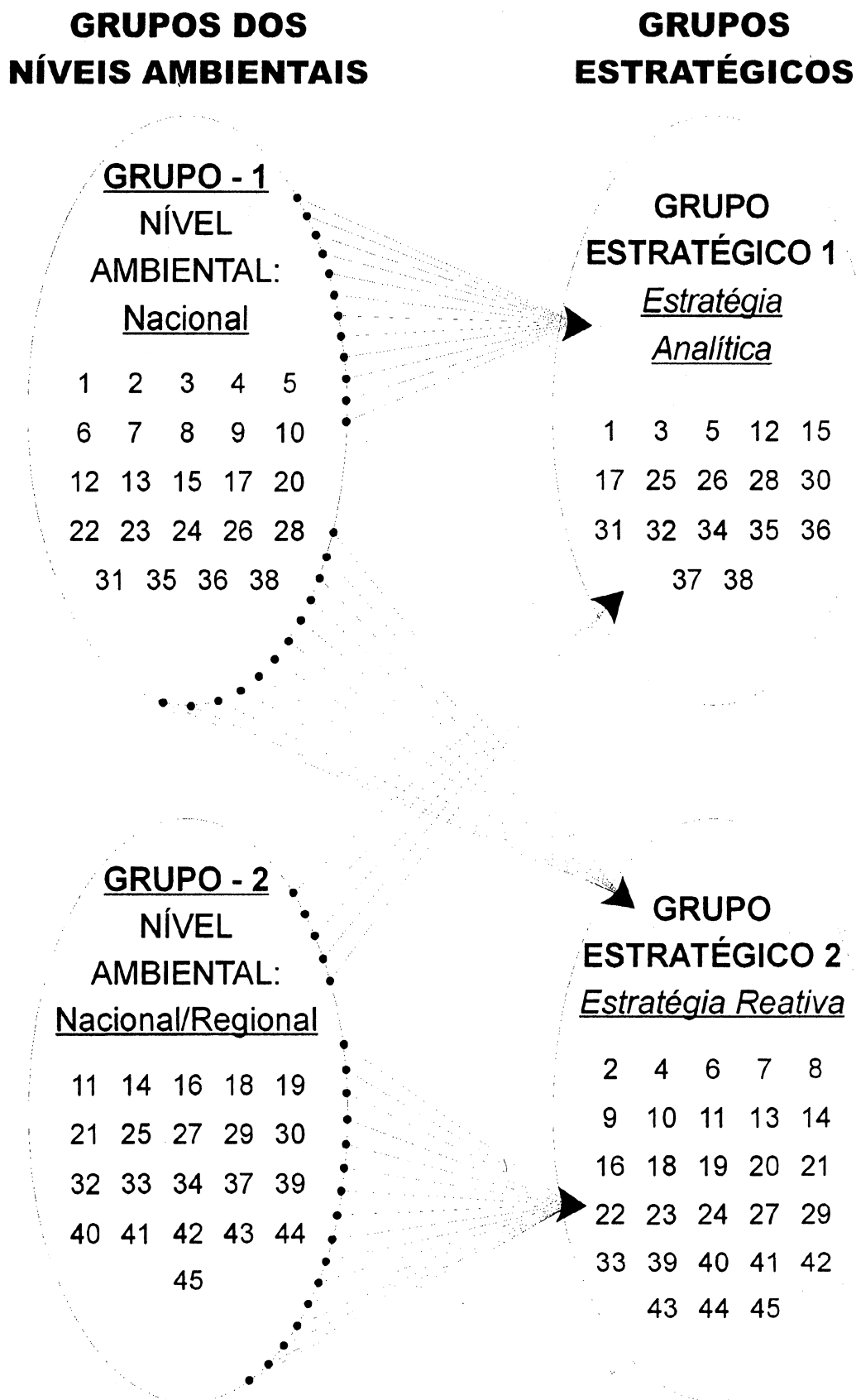
Desse modo, o posicionamento estratégico de cada empresa é resultado das escolhas dos objetivos, dos fins e dos meios pelos quais os atores sociais exercem sua preferência para atingi-lo. Observando o comportamento das indústrias de derivados da mandioca (amido/farinha) da região em estudo, por mais que o isomorfismo³⁷ as pressione para a homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em face das requisições do contexto ambiental de referência³⁸ há, em função das interpretações de cada organização, uma diversidade. Assim, observa-se que organizações que se orientam segundo a sua lógica anterior, em determinado grupo de nível ambiental, adotam estratégias iguais a organizações que adotaram outros contextos de referência. Na Figura 5 se procurou ilustrar essa afirmativa.

Os valores e crenças que predominam em cada organização é que vão determinar as estratégias que deverão ser adotadas para responder adequadamente às pressões do ambiente, onde competem as organizações. No presente estudo observaram-se dois grupos estratégicos predominantes, o que evidencia a atuação dos esquemas interpretativos na valorização atribuída aos diversos fatores competitivos, no que se refere à disposição de recursos, produtos/serviços e mercados. Assim, a análise observada corrobora a idéia de que a estratégia organizacional, segundo MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, (1999), consiste na maneira pela qual a organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por este e a influência do processamento cognitivo dos dirigentes.

³⁷ Segundo DIMÁGIO e POWELL, (1983), o isomorfismo possui três tipos: coercitivo, normativo e mimético.

³⁸ Constitui-se em ambiente técnico e institucional (SCOTT, 1992)

FIGURA 5 Relação dos grupos ambientais com os estratégicos.



Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados primários da pesquisa.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O quadro conceitual utilizado sugere que as organizações, diante de uma mesma condição ambiental, diferenciam seu campo e modo de atuação de acordo com sua concepção de mundo. Assim, mediante o processo de interpretação das influências contextuais, as empresas selecionam os elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente, mediado pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, e definem os parâmetros que orientam o estabelecimento de sua estratégia de ação, estrutura e contexto ambiental de referência, local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

As próprias organizações estabelecem seu campo de atuação, tornando o ambiente uma elaboração cognitiva. MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) orientam que, na esfera desses limites, se criam regras e procedimentos organizacionais que são considerados legítimos, aos quais a organização é submetida para sua sobrevivência. Tal lógica de legitimidade transporta ao que preceitua a teoria institucional que, em sua vertente cognitiva, admite a existência dos ambientes técnico e institucional como facetas de uma mesma dimensão que supõe que as empresas competem pela busca de eficiência econômica e conquista de mercados, assim como pela busca da legitimidade e apoio contextual das suas ações (DiMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1992).

Procurou-se trabalhar com este setor com o fim de verificar se realmente os empreendedores³⁹ diante das condições e pressões ambientais competitivas equivalentes assumem distintos posicionamentos estratégicos, em face dos valores e crenças que guiam sua percepção de mundo e, por conseguinte, suas ações.

No caso em tela, os dados permitem concluir que o esquema interpretativo dos dirigentes influencia as decisões para as ações que vão ser tomadas e a visão do contexto ambiental de referência, principalmente no que concerne ao campo de atuação da concorrência e ao interesse que cada grupo tem para aprovação de instrumento legal coercitivo para inserção dos derivados da mandioca nos produtos de confecção de

³⁹ Das organizações estudadas, 76% delas estão totalmente sob responsabilidade da família e 22% de alguma forma sob essa mesma tutela.

panificados. Ressalta-se que o estudo de uma amostra de empreendedores, no caso das fecularias e farinheiras, podem revelar as diferenças que ocorrem nas escolhas estratégicas, partindo do pressuposto de que os dirigentes podem formular estratégias influenciados pelas percepções que possuem das transformações ambientais e das movimentações dos seus concorrentes.

Assim, as escolhas estratégicas são determinadas pela forma como os dirigentes enxergam e interpretam o ambiente e a organização em que atuam (SCHWENK, 1998). Essa percepção de mundo é resultado de um campo de visão limitado, de percepção seletiva e de interpretações que são condicionadas pelos esquemas interpretativos e pelos vieses e valores dos dirigentes (SIMON, 1970; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2000).

Considerando a descrição e análise dos dados apresentados anteriormente, pode-se concluir que mesmo estando insertas em um mesmo contexto técnico e institucional, de ambiente similar, as organizações estudadas definem seu foco de atuação, analisam o meio concorrente e adotam posicionamentos estratégicos diferenciados. Esse fato ocorre porque são atribuídos valores diferentes aos fatores ambientais e às definições de um domínio de produto e mercado, assim como a utilização de seus recursos de forma a se enquadrarem em diferentes grupos estratégicos.

Embora o isomorfismo entre ambiente e organização possa exercer alguma influência que pressione a homogeneização da casta das organizações, em face das exigências dos ambientes técnico e institucional (DiMAGGIO e POWELL, 1983), permite-se afirmar que as organizações em tela apresentam formas diferentes de responder às pressões ambientais competitivas. Sugere, portanto, que a maneira como as forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelos dirigentes, em função dos esquemas interpretativos, conjunto de valores, crenças, interesses e idéias que orientam as decisões organizacionais (HINNINGS e GREENWOOD, 1988), pode orientar de modo distinto as estratégias e as estruturas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993), observados, contudo, os limites cognitivos no modelo racional preceituado por EISENHARDT e ZBARACK, (1992).

Ainda assim, percebeu-se o caso, embora discreto, de níveis ambientais que se entrelaçam como o nacional/regional, mas a predominância se estabeleceu nos níveis e

grupos estratégicos predominantemente nacionais. Dessa forma, é possível afirmar no contexto organizacional, em decorrência das pressões que conduzem as empresas ao isomorfismo, é possível encontrar grupos ambientais e posicionamentos estratégicos semelhantes entre si, não havendo uma posição única.

Assim, entende-se que as organizações, mesmo diante das pressões que as tangem para a homogeneização, interpretam as condições ambientais diferentemente e, em consequência, respondem de forma heterogênea a essas pressões contextuais, haja vista a presença dos esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a resultante aceitação externa, como ela é percebida, de determinados fenômenos, ou seja, não há um único resultado como resposta a uma transformação ambiental, mas algumas possibilidades, dependendo de como os dirigentes as interpretam.

Quanto ao contexto ambiental de referência, as empresas estudadas apresentaram grupos diferentes: nacional e nacional/regional com predominância individual para o grupo nacional com 53,3% das organizações, o nacional/regional com 46,7% com maiores freqüências para o nacional. A ênfase nesses níveis de contexto ambiental pode estar caracterizada pela heterogeneidade das organizações onde as fecularias são maiores e se apresentam mais bem estruturadas que as farinheiras que em geral são pequenas e micros. As empresas de pequeno porte possuem, em sua grande maioria, características peculiares que as diferenciam das demais, principalmente no que se reporta às decisões, estrutura, fluxos de informações, flexibilidade e definição das estratégias de ação. Essa casta de empresas representa neste estudo, que investigou 45 organizações na área geográfica delimitada das quais 41 empresas possuem menos de 80 pessoas entre produção e administração. Portanto 91% podem ser caracterizadas como empresas de pequeno porte, enquadrando-se, assim, no pressuposto acima. Ressalta-se que 7% tem entre 80 e 200 funcionários e 2% acima de 200.

Destarte, no caso destas organizações, pode-se perceber que enfatizam em grande medida, a consolidação ou ampliação nos mercados nacional, nacional/regional caracterizando-se como entretipos. Mantêm-se atentas às políticas locais, estaduais e nacionais de desenvolvimento econômico, ao contexto macroeconômico e à situação das indústrias nacionais, procurando manter-se atualizadas com relação aos padrões e às tendências de consumo nacional bem mais acentuadamente. Os valores inerentes a cada um

deles são considerados pelos dirigentes, por ocasião da escolha de um foco de atuação, em intensidade maior ou menor.

No que concerne ao posicionamento estratégico, foram detectados dois grupos estratégicos distintos. Embora os grupos encontrados na análise possam possuir os mesmos valores, vale destacar que ocorre uma variação de ênfase atribuída a cada um deles. É a intensidade em que os atributos referentes aos produtos/serviços, mercado e recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos são valorizados, o que resulta em diferentes estratégias.

As organizações pertencentes ao Grupo 1 adotam a estratégia analítica. Caracterizam-se pela valorização média da qualidade: adotam técnicas de controle de qualidade, valorizam a qualidade da infra-estrutura, efetuam testes de qualidade nos produtos finais e procuram oferecer o que há de mais novo no mercado. Porém a ênfase no investimento em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento de inovações, assim como na valorização de recursos humanos é baixa. Essas empresas estão voltadas para a qualidade de seus produtos, de modo que conquistem determinado segmento do mercado consumidor preocupação com relacionamento e suporte pós-venda e qualidade total como objetivo organizacional, maior valor agregado, investimento na distribuição e entrega; há menos atenção em realizar altos investimentos em máquinas e equipamentos avançados e na formação de seus recursos humanos, itens pouco valorizados por este grupo.

Por outro lado, as organizações pertencentes ao Grupo 2 adotam a estratégia reativa. Exibem comportamento consistente, porém não arriscam e aguardam os eventos. As organizações pertencentes a este grupo atribuem baixo valor a este elenco: (i) valorização dos recursos humanos, experiência, formação técnica na área, treinamentos e especializações ; (ii) atualização tecnológica, por meio de investimentos em equipamentos modernos e em P&D de inovações; (iii) exigência de certificação de qualidade de seus fornecedores⁴⁰ , investimento em *marketing*, propaganda e promoção. Apresentam baixos processos de controle de qualidade, utilizando apenas as classificações (peneira) nas indústrias da farinha e não

⁴⁰ No setor em exame a preocupação volta-se para a renda de amido por tonelada/raiz como fator de referencial de qualidade e formação do preço.

participam dos processos de distribuição e entrega de seus produtos finais. Além disso, apresentam baixo suporte pós-venda, pouca qualidade de infra-estrutura e as formas flexíveis de organizar em busca de respostas às mutações ambientais. São empresas com estratégia reativa. Seu nível estratégico, na visão dos dirigentes, permite corroborar esse comportamento por sua característica “doméstica” voltada ao mercado interno. Por esta razão, com relação ao nível ambiental, pode-se dizer que grande parcela desse *cluster* tem característica nacional.

As organizações parecem determinar suas estratégias competitivas de acordo com suas características e capacidade interna, assim como pelas condições ambientais. De modo geral, as empresas dos grupos apresentados valorizam os mesmo condicionantes de competitividade no que tange aos níveis de qualidade, eficiência, formas organizacionais, investimentos em recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos. Todavia cada grupo dá maior ou menor prioridade a determinado conjunto de fatores, o que indica a base de competição e a sua orientação no processo competitivo. A diferença de interpretação das mesmas condições ambientais pode ser explicada pela presença dos esquemas interpretativos peculiares de cada organização. A homogeneidade dos valores e crenças das diversas organizações que operam em um mesmo segmento pode determinar a existência de um esquema interpretativo setorial. Todavia as peculiaridades são consideradas neste trabalho de tal forma que, para cada um dos níveis ambientais se obtiveram diferentes posicionamentos, haja vista a existência de mais de um grupo estratégico e ambiental, conforme se verificou na figura 5.

Assim, diante do exposto, conclui-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes das empresas produtoras de derivados da mandioca (amido e farinha), objeto do presente estudo, atuaram como mediadores do posicionamento estratégico, em face das pressões ambientais competitivas, visto que foram encontrados grupos distintos para o contexto ambiental de referência e para posicionamento estratégico no período verificado. Para que os resultados da pesquisa possam ser generalizados e expliquem o comportamento geral das empresas em exame, cumpre levar em conta o papel da interpretação do dirigente na tomada de decisões. É mister que estudos envolvam essas variáveis, como valores e crenças, pressões competitivas do contexto ambiental e posicionamento estratégico, sejam posteriormente realizados e, se possível, a amostra coletada possa ser mais representativa do setor e segmentos estudados em nível mais amplo. Embora o índice de retorno tenha sido

representativo (98%), a limitação geográfica pode apresentar distorções nos reais resultados do estudo do setor, para uma caracterização literalmente probabilística. Esta averiguação contempla uma amostragem não probabilística, pelo que resultados e conclusões não devem ser entendidos ou generalizados fora das organizações pesquisadas.

Nesse sentido, propõe-se testar e aperfeiçoar o quadro analítico utilizado e a metodologia adotada neste estudo, a partir da exploração das seguintes sugestões para pesquisas futuras.

1. A replicação do presente trabalho, utilizando-se de universo maior de empresas do mesmo setor adotadas para o presente trabalho; porém, estudar em separado os segmentos amido e farinha, de modo que seja verificada a sustentação ou a alteração do modelo proposto.
2. A realização do estudo em outros setores de atividades, incluindo as empresas que processam os subprodutos da farinha e, em especial, da fécula.
3. A realização de estudo de caso, ou comparativos de casos simples ou múltiplos, com perspectiva longitudinal, tendo em vista a exploração mais detalhada dos aspectos referentes ao contexto ambiental, aos esquemas interpretativos e ao posicionamento estratégico, de modo que se permita a observação e a avaliação *pari passu* das mudanças que ocorrem nos mecanismos de percepção das pressões ambientais, assim como as adoções de estratégias.

Com relação às empresas que foram objeto da presente investigação, espera-se que a contribuição deste trabalho ocorra no sentido de reconhecer que a escolha de uma direção estratégica envolve a avaliação, isto é, percepção e interpretação que os dirigentes organizacionais fazem do ambiente competitivo – exigências e pressões ambientais – no qual operam suas organizações, e que diferentes condições ambientais necessitam de diferentes estilos organizacionais. Além disso, o conhecimento acerca destes pressupostos pode levar as empresas a ampliar o foco de análise da concorrência para pressões ambientais, em

detrimento da consideração apenas dos limites do mercado e da população de organizações que competem no mesmo setor.

Por derradeiro, procurou-se destacar algumas recomendações para os dirigentes das indústrias do setor, nos dias atuais⁴¹, com observação para alguns pontos relevantes.

1. Sugere-se a ampliação do foco de análise do contexto ambiental, haja vista que a competitividade é decisiva para a manutenção das empresas no mercado. Não se observou relevância para nível de análise internacional que merecesse destaque. Os níveis de análise ficaram no invólucro nacional, nacional/regional. Entretanto registra-se a globalização e o acirramento da competitividade, em vista do comércio internacional, dos investimentos estrangeiros diretos, das privatizações, fusões e aquisições, de modo que o país vem acompanhando as tendências do mercado mundial de alimentos, onde se inserem os produtos das organizações estudadas, exigindo das indústrias a capacidade de avaliação e de adaptação às mudanças que vêm ocorrendo de modo a manter e consolidar sua participação nesses mercados que, na análise de contexto, se mostraram proeminentes.
2. Reputa-se necessário considerar as dimensões do ambiente técnico – dependência e incerteza, na análise de alternativas de estratégias competitivas, uma vez que estas caracterizam a estrutura do ambiente no qual as organizações atuam, em termos de disposição de recursos e informações e, consecutivamente, estabelecem formas estruturais e de comportamento para essas indústrias.
3. Sugere-se a ampliação do foco de análise do ambiente para as pressões no sentido de regras e procedimentos que proporcionam a legitimidade e

⁴¹ O processo consolidado da globalização e a estabilidade monetária exigem das organizações maior dedicação no quesito qualidade, associado à modernização tecnológica e à capacitação de seus recursos humanos como ferramentas necessárias para demandar a competitividade em todos os níveis de análise ambiental.

suporte contextual, por meio quicá, da qualidade do produto/serviço, e da diferenciação e preço. Nas organizações industriais em exame, a preocupação maior refere-se à capacitação de eficiência e eficácia e não à conformidade às exigências sociais, com vistas à obtenção de legitimidade e apoio. Acredita-se que este fato se deve, principalmente, à natureza das atividades industriais e ao tamanho e a condição da maioria das organizações que são de pequeno porte. Ainda assim, estas características não impedem que se preocupem com a busca da legitimidade e o apoio contextual de suas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca. **Mandiocultura**. ABAM: Paranavaí-Pr, 2000.

ABAM-Associação Brasileira dos produtores de Amido de Mandioca, **relatórios**. Versão eletrônica. <http://www.abam.com.br>

ABIP-Associação Brasileira das Indústrias de Panificação. **Análise Setorial**. ABIP, 2002 . Versão eletrônica, (site:<http://abip.org.br>).

ALMEIDA, A. F. de. **Planejamento Estratégico e Proatividade**, ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. [CD-Rom]

ANDRADE, A. L. **Pensamento sistêmico** : Um Roteiro Básico Para Perceber as Estruturas da Realidade Organizacional, UFRS, 2000 Dissertação de Mestrado.

ANDRADE FILHO , J. C. de. **Mudança na Política Educacional e Posicionamento Estratégico**. Curitiba, 2000, 290 f. Dissertação de Mestrado, (Mestrado em Administração), ANPAD-UFPR,.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I.; MACDONELL, J. E. **Implantando a Administração Estratégica**, 2 ed. Atlas: São Paulo, 1993.

ARAUJO, A. D. **Cadeia Produtiva da Mandioca e sua importância social e econômica na microrregião geográfica de Paranavaí**. Maringá, 2000, 87 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual de Maringá.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY , J.B. **The resource based theory of the firm**. Organization Science, v.7, n.5, 1996

BARTUNEK , J. M. **Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order**. Administrative Science Quarterly. v.29, n.3, p.355-72, 1984.

BARTUNEK , J. M.; GORDON, Judith R.; WEATHERSBY, R. P. **Academy of Management Review**, v.8, n.2, p. 273-284, 1983.

BEYER, J. M. Ideologies, values and decision-making in organizations. In: NYSTRON, P.C.; STARBUCK, W.H. **Handbook of Organization design**. New York: Oxford University, 1981, p.166-202.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 12.ed. Petrópolis:

Vozes, 1995.

BLAU, P. M. **Estudo Comparativo das Organizações**. In: CAMPOS, E. (org.= Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar p.111-35, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R , **RAC: Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais**, v.4, n.1, p.114-34, jan./abr. 2000.

BOUDON, R.; BOURRICAUD. F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas**. São Paulo: primeira, 1992.

CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. C. **Cognitive maps and the scope of the organization**. Strategic Management Journal, v.15, p.437-57, 1994.

CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy** : Academy of Management Review, v.10. n.1, p.89, 1985.

CHANDLER, A. **Strategy and structure** : chapter in the history of the industrial enterprise, Cambridge, Mass., MIT Press.1962.

CHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment** : retrospect and prospect. Organization Studies. v.28, n.1, p.43-76, 1997.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, 1996.

COCHIA, Camila Barreto Rodrigues. **Contexto Ambiental, Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

CONCEIÇÃO, J. A. da. **A Mandioca**. São Paulo: Nobel, 1987.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber Preparar uma Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade de Indústria Brasileira**. 3 ed. Papirus: Ed. da UNICAMP, 1995.

CRUBELLATE, J. M; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança Ambiental e Adaptação Organizacional: estudos comparativos de casos departamentais na UEM. **Organização e Sociedade**, v. 05, n. 13, p. 37-59, set/dez 1998.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. **Toward a model of interpretation systems**. Academy of Management Review, v.9,n.2.p.284-295, 1984.

DAVIDSON, W.; et al. **Retailing Management**. NY: John Wiley, 1988.

DiMAGGIO , P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited** : institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, v. 48, n.2, p. 284, 1983.

_____. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO , P.J. (eds) **The new institutionalism** In. *organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

ENZ, C. A. **The role of value congruity in interorganizational power**. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 2. p. 284-304, 1988.

_____. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.

EISENHARDT, K; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

FIOL, C. M.; HUFF, A.S. **Maps for managers** : where are we? Where do we go from here?. *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, p.267-85, 1992.

FONSECA, da S. **Além da Escolha Racional**: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) UFSC.

GIDDENS, A. **A construção social da realidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa** : tipos fundamentais RAE. São Paulo:, c.35 n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As Melhores Maneiras de Formular estratégias, do Livro *Estratégia, A Busca da Vantagem competitiva*, (org.) In: MONTGOMERY, C. A. ; PORTER , M. E. *Harvard Business Review Book*. São Paulo: Campus, 1998.

GIMENEZ , Fernando A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 02, n. 01, jan/abr. 1998, p. 27-45.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 09, n. 02, p. 193-206, 1984.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**. *Academy of Management Review*.

V. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HENDERSON, B.D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. (org) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HUFF, A.S. (Ed.) **Mapping strategic thought**. New York. John Wiley and Sons, 1990.

INOCÊNCIO, R. M. **Esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas paranaenses**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) ANPAD-UFPR.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais** : um tratamento conceitual: São Paulo: EPU, 1980.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.P. L. **Porche cognitive de la stratégie d'entreprise**. Revue Française de Gestion, p.76-79, juin/juil//Août, 1994.

LAUGHLIN, R.C. **Environmental Disturbances organizational transitions and transformations: some alternative models**. Organizations Studies, v.12, n.2, p.209-32, 1991.

LALAND, A. **Vocabulário Técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LEVY, A. **Second-order planned change: definition and conceptualization**. Organizational Dynamics, v.15, n.1, p.5-23, 1986.

MACCRIMON, K. R. **Do firm strategies exist?** Strategic Management Journal, v.14, p.113, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e FERNANDES, B. H. R., Mudança Ambiental e Orientação Estratégica. **RAE**, v. 38, n.4, p.46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; FONSECA, V. da S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organização e Sociedade**. v.4, p.97-114, dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da ; FERNANDES, B. H. R. **Administração Contemporânea**, Atlas 1999, (Org.) por: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de.

_____. **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações**. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira) São Paulo: Iglu, 2000.

_____. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII : 1993 : Salvador) **Anais...** Salvador: ANPAD, v.8, p.147-159, 1993.

_____. **Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo-RS.** Organização e Sociedade, v.2, n.3, p.67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota técnica : A teoria Institucional.** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (eds) **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; NOGUEIRA, E. E. S. **Instituições, Cultura e Identidade Organizacional.** 1º ENEO (1º: 2000, Curitiba) [CD-Rom]

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1997. v.01: metodologia, planejamento.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J.W; SCOTT , W. R. (eds) **Organizational Environments:** ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process.** London: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J., Jr. **Organizational strategy, structure and process.** *Academy of Management Review*, v. 03, n. 03, jul. 1978.

MILLIKEN , F. J. **Perceiving and interpreting environmental change:** an examination of college administrators interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*. V. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.

MINTZBERG , Henry. **A Criação Artesanal da Estratégia.** (Org.): MONTGOMERY, C.A.; PORTER , M. E. **Estratégia. A busca da vantagem competitiva.**São Paulo. Campus, 1987.

MINTIZBERG, H. ; WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent.** *Strategic Management Journal*, v.6, n.3. p.257-72, 1985.

MINTSBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia,** PORTO Alegre: Bookman 2000.

MINTZBERG , H. **The strategy concept I : five ps for strategy.** *California Management Review*. v.30, nº . 1, p.11-24. fall 1987.

MINTZBERG , H.; QUINN, J.B. **The strategic Process : concepts, contexts, cases,** New Jersey: Prince-Hall, 1991.

MORGAN , G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ridding the waves of change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MONTGOMERY, C; PORTER , M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NARAYAN, P.; LACHMAN, R. **Value incongruity and strategic choice**. Journal of Management Studies. v.35 n.2, p.195-12, 1988.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. **From value chain to value constellation : designing interactive strategy**. Harvard Business Review. n.4, p.71, 1993.

NASCIMENTO , M. R. do. **Mudança Ambiental e Posicionamento Estratégico : Estudo comparativo de casos em empresas de assistência à saúde**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

PANT, P.; N. LACHMAN, R. **Value congruity and strategic choice**. Journal of Management Studies, v.35, n.2, march. 1998.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo: EdUSP, 1999.

PEROLA, A. C.; GIMENEZ , F. A. P. **Estratégia em Pequenas empresas : uma aplicação de Milles e Snow, e Kirton nas lojas varejistas dos Shopping Centers de Maringá**, 24º ENANPAD, 2000, Florianópolis. [CD-Rom]

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PORTER , M. E. Strategy, HBS Press by Harvard College, 1979 a 1991. Traduzida pela Editora Campus Ltda, 1998, **Artigo Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa**, (Org.) por MONTGOMERY, Cyntia e PORTER , Michel E. 5ª Edição.

PORTER , Michael E., **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1986.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W. DiMAGGIO , P. J. (eds) **The new institutionalism of organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

QUINN, J. B. Strategies for chance. In: MINTZBERG , H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey: Prince-Hall, 1991, p. 4-12.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, Grethen M. **Toward a theory of strategic change : a multi-lens perspective and integrative framework**. Academy of Management Review, v.22, n.1, p.48-79, 1996.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. **The structuring of organizational structure**. Administrative Science Quarterly, v.25, n.1, 1-17, 1980.

REIS , Elizabeth. **Estatística multivariada aplicada**. Lisboa: Sílabo, 1997.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, S. B.; CORRIERI, A.P.; LUZ, T. R. **Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes**. In: 23º ENANPAD (1999: Faz do Iguaçu). Anais..., Faz do Iguaçu: ANPAD, p. 01-15, 1999.

RODRIGUES, S. B. ; DUARTE, R.G. **Administração Contemporânea**, Atlas, 1999, (Org.) In: VIEIRA, M. M. F. ; OLIVEIRA, L. M. B. de

SACKMANN , S. A. **Culture and subcultures** : an analyses of organizational knowledge. Administrative Science Quaterly, v.37, p.140-61, 1992.

SHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT , W. R. **The adolescence on institutional theory**. Administrative Science Quarterly, v. 32, p. 493-511, 1987.

_____. **Organizations: rational, natural, and open Systems**. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

_____. **Symbols and organizations** : from Barnard to the institutionalisms. In: WILLIAMSON, O.E. (ed). **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and Beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, v.28, p.3339-358, 1983.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. **Strategic Management in an enacted world**. Academy of Management Review. v.10, n.4, p.724-36, 1985.

SOUZA, R. P. **Estratégias de Marketing para Diferenciação e Posicionamento do Produto em Empresas Regionais**. Um estudo do Setor de Fécula de Mandioca, Londrina, 2001. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná-UNOPAR.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**. v.19, p.413-37, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 1998.

VERGARA, S. C; PINTO, M. C. S., **RAC, Cultura e Mudança Organizacional: o Caso**

TELERJ. v.2, n.2, p.63-64, mai./ago.1998.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: evidence from two mature UK industries.** Journal of Management Studies. v.26, n.6, p.561-85, 1989.

WHITINGTON, R. **Putting GIDDENS into action** : social systems and managerial agency. Journal of Management Studies. v.29. n.6, p.693-12, nov. 1992.

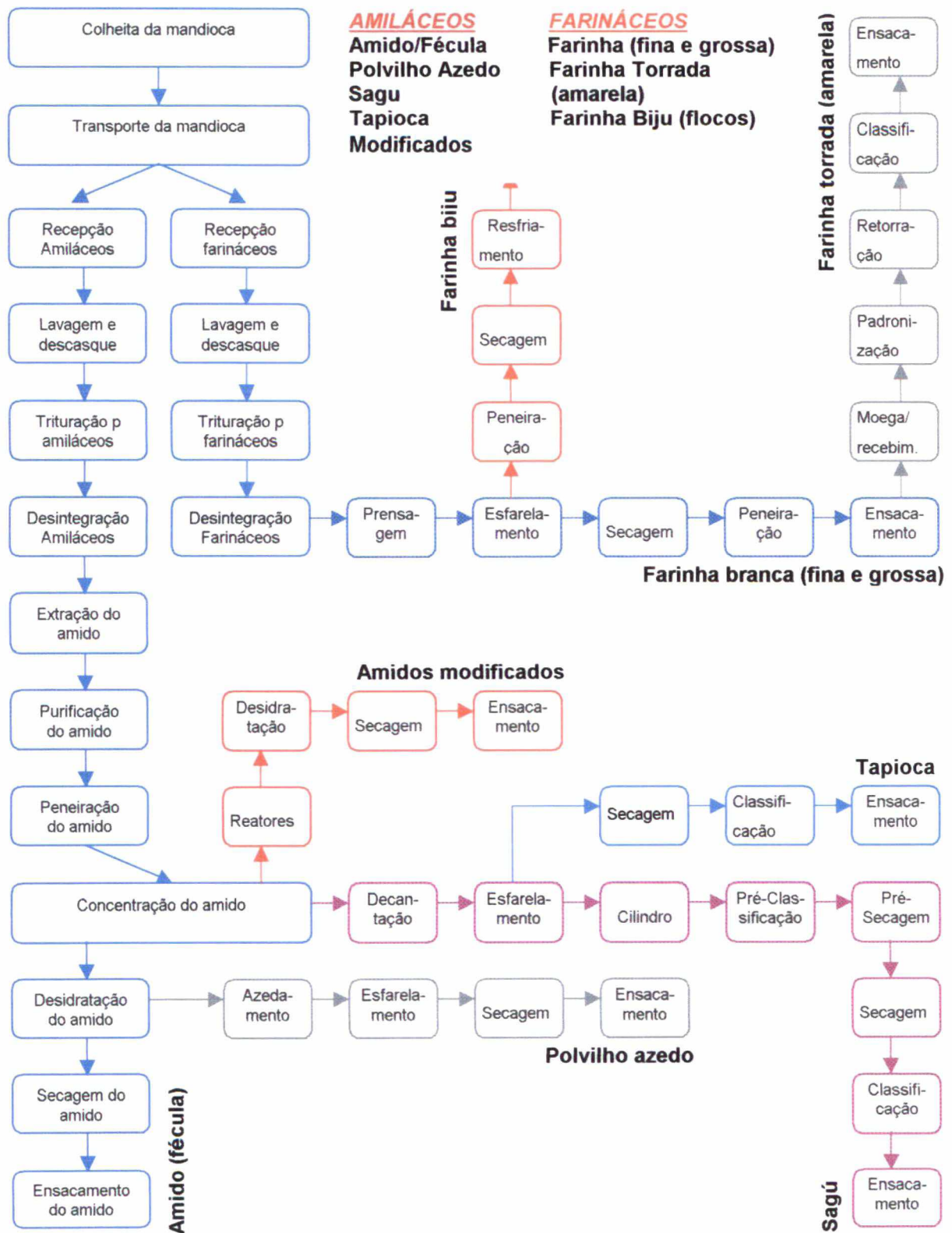
WILSON, G. **Fazendo Acontecer a Mudança** : A empresa dos novos tempos. São Paulo: Saraiva, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M. ; PARNELL, J. **Administração Estratégica.** Atlas, São Paulo, 2000.

A N E X O S

ANEXO 1 – PRODUÇÃO DOS DERIVADOS DA MANDIOCA

PRODUTOS DERIVADOS DA MANDIOCA:



Fonte: ABAM, 2000.

ANEXO 3 – FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MANDIOQUEIRO

ABAM-Associação Brasileira dos produtores de Amido de Mandioca, **relatórios**. Versão eletrônica. <http://www.abam.com.br>

ABIP-Associação Brasileira das Indústrias de Panificação. **Análise Setorial**. ABIP, 2002 . Versão eletrônica, (site:<http://www.abip.org.br>).

BACHA, E.L. O Plano Real: uma avaliação. In: MERCADANTE, ^a et al. (eds.). **O Brasil pós-Real**. Campinas: Unicamp, p. 11-70, 1997.

BANCO Fator. Indústria de Alimentos. **Análise Setorial. Caderno de Mercado de Capitais**. Set/1998.

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 4.679/2001**. Dispõe sobre a obrigatoriedade de adição de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca à farinha de trigo. Brasília, 2001.

BRASIL, Câmara dos Deputados. Seminário: **A importância Social e Econômica da Mandioca para o Brasil**. 18 out. 2001.

BELIK, W. Agroindústria e a reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P. (orgs.). **Agropecuária e Agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas**. Campinas: Abra, 1995.

BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe Setorial**, nº 15, 1999.

BRUJIN, G.H.; FRESCO. L.O. **The importance of cassava in world food production**. Netherlands Journal of Agriculture Science, n 37, p. 21-34, 1989.

CÂNDIDO, A; ABREU, A. F. **Agglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional S/D**. (site: <http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm>).

CANUTO, O; RABELO, M; SILVEIRA, J.M. Abertura e Grupos econômicos na indústria brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 02, p.33-52, 1997.

CARDOSO, C. E. L; LEAL, M. S. Mandioca: Mudança nas raízes. **Agroanalysis**, p. 55-60, jun. 1999.

CARMO, M.S. **(Re)estruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilização da oferta**. São Paulo: IEA, 1996.

CEPEA-Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada ESALQ/USP. **Mandioca: de alimento básico à matéria prima agroindustrial**. Jan. 2002. Versão eletrônica, (site: <http://www.esalq.usp.br>).

CEREDA, P.M. et al. **Propriedades Gerais do Amido**. São Paulo: Fundação CarGIL, 2002. v. I e IV: Culturas e tuberosas amiláceas latinoamericanas.

CHAGAS, G. **A Mandioca virou embalagem**. Assessoria de Comunicação e Imprensa da UNESP, 2002.

COSTA , L.G. **Conjuntura Agrícola da Mandioca**, julho/1998; abr, ago, out, nov/1999; abril e retrospectiva/2000. Brasília, CONAB, 2002. (site: <http://www.conab.gov.br>).

COUTINHO, L.G. e FERRAZ, G. **Estudo da Competitividade Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1994.

DINIZ, C.C. **Desenvolvimento poligonal no Brasil**: nem des-concentração nem contínua polarização. Revista Nova Economia, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, 1993.

_____, A dinâmica recente da economia brasileira. **Texto para discussão**. IPEA, 1995.

FARINA, E.M.M.Q. **Estudo de Caso em Agribusiness**, Pioneira: São Paulo, 1997.

FILHO , Edson Ronaldo Guarido. **Influências Contextuais e Cultura sobre a Aprendizagem Organizacional**: UM Estudo no Setor Alimentício do Paraná. Dissertação de Mestrado do Ceppad-UFPR, 2000.

FERRAZ, J.C.; KUPFER d.; HEGUENAUER, I. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONSECA Jr, N. S. et al, **Agronegócio do Paraná**: Perfil e Caracterização das demandas das Cadeias Produtivas, capítulo 13. Mandioca, 205-213: IAPAR, Doc. 24, 2000.

GAMEIRO , A. H. **Mandioca: de alimento básico a matéria-prima industrial**. ESALQ/USP, 2002. (e-mail: cepea@esalq.usp.br.)

GHEZÁN , G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global el desarrollo tecnológico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo: PROCISUR, IICA, p. 53-58, 1997.

GROXKO , M. **Aspectos da Agropecuária Paranaense – Mandioca**. Curitiba, 2000 49 p. SEAB/DERAL, 2002 (site: www.pr.gov.br/Seab).

FERRAZ, J.C.; KUPFER d.; HEGUENAUER, I. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INFORME AGROPECUÁRIO. Belo Horizonte. **Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária**: Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), n. 145, jan. 1987.

JACOBINA , A. **Conjuntura Agrícola da Mandioca**, mar. Jun. 2001, jun.2001 e mai. 2002. Brasília, CONAB, 2002. (site: <http://www.conab.gov.br>).

MARINHO, J. Mandioca reforça o pão de cada dia do consumidor. **Gazeta Mercantil**. Curitiba, 25 out. 2001.

MARTINELLI, JR. O. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. **Análise**, v. 8 n. 1, p. 95-106, 1997.

NOJIMA, D. Panorama, tendências e competitividade da Indústria de Alimentos e de Bebidas no Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n. 95, p. 79-87.

PADARIA MODERNA, **Fécula de Mandioca**. Ano 5, n. 4 ed. 52: Maná, São Paulo.

PAULA, N.M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, 91, p. 33-47, 1997.

PIMENTEL, M. **Mandioca**. Panorama Rural-carderno cerrados, 60-66, abril, 2002.

PORTO, S. Crise de preço da mandioca deve perdurar até final do ano que vem. **Diário do Noroeste**. Paranavaí, 25 ago. 2001.

PORTO, S. Panificadores participam de curso de produção de pão com amido de mandioca. **Diário do Noroeste**. Paranavaí, 10 out. 2001.

_____. Amido de mandioca pode substituir até 30% da farinha de trigo na produção de pão. **Diário do Noroeste**. Paranavaí, 12 out. 2001.

_____. Pró-mandioca traça estratégias para o setor. **Diário do Noroeste**. Paranavaí, 31 de out. 2001.

PRODEMAN/SP-Programa Estadual de desenvolvimento da cadeia produtiva da mandioca: e seus negócios. **Plano Paulista**. Plano paulista da mandioca, metas 2000-2004.

RODRIGUES, R.I. **Empresas estrangeiras fusões e aquisições**: os casos dos ramos de autopeças e de alimentação/bebidas em meados dos anos 90. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para discussão, 622)

SATO, Perfil da Indústria de alimentos no Brasil: 1990-1995. **Relatórios de Pesquisa**, n. 17. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

SBM-Sociedade Brasileira Da Mandioca, **VII Congresso Brasileiro de Mandioca**. Mandioca – alternativa contra a fome. Salvador, Bahia, Brasil 09 a 12 nov. 1994.

_____, **X Congresso Brasileiro da Mandioca**. Mandioca: sua importância frente à globalização da economia. Manaus, Amazonas, Brasil 11 a 15 out. 1999.

SEBRAE-**Capacitação Técnica de Padeiros** (com utilização de amido de mandioca na fabricação de pães, pizzas e biscoitos). Programa “Paraná Agroindustrial” Nov. 2001.

SILVA, J.R.; ASSUMPCÃO, R.; VEGRO, C.L.R. **Informações Econômicas**, SP, v.30, n.7, Jul. 2000.

SILVEIRA, J.M. F.J. da; OLALDE, A.R. Agroindústria, indústria de alimentos e suas transformações recentes. **São Paulos em Perspectiva**, v. 07 n. 3, p. 30-38, jul/set. 1993.

SAYAD, J. Observações sobre o Plano Real. In: MERCADANTE, A. Et al. (eds) **O Brasil pós-real**. Campus. Campinas: Unicamp, 1997, p.71-88.

TAKAHASHI, Mário; GONÇALO, Sílvio. **A Cultura da Mandioca**. Paranavaí: Ioki Indemil, 2001.

TOLEDO, J.C; BATALHA, M.O; AMARAL, D.C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p.90-101, 2000.

TROCOLI, I.R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.

TOURINHO, O. A. F.; VIANA, R. L. L. Avaliação da Agendo do Programa Nacional de Desestatização. **Texto para Discussão**. IPEA, 1993.

TROCOLI, I.R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Cerat-Centro de Amidos e Raízes Tropicais. **I Reunião Técnico Científica**. Botucatu, 1993.

_____. **Boletim Técnico n. 2 1995: Caracterização das fecularias no Brasil**. Botucatu, 1995.

_____. **Coletânea de Resumos de Teses**. Botucatu, 2001.

VASCONSELOS, M.A.S. de et al. **Economia Brasileira Contemporânea: para cursos de economia e administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

VIGLIO, E.C.B.L. Indústria de Alimentação: características e tendências para o ano 2000: **Agroanalysis**, p.6-12, set, 1996.

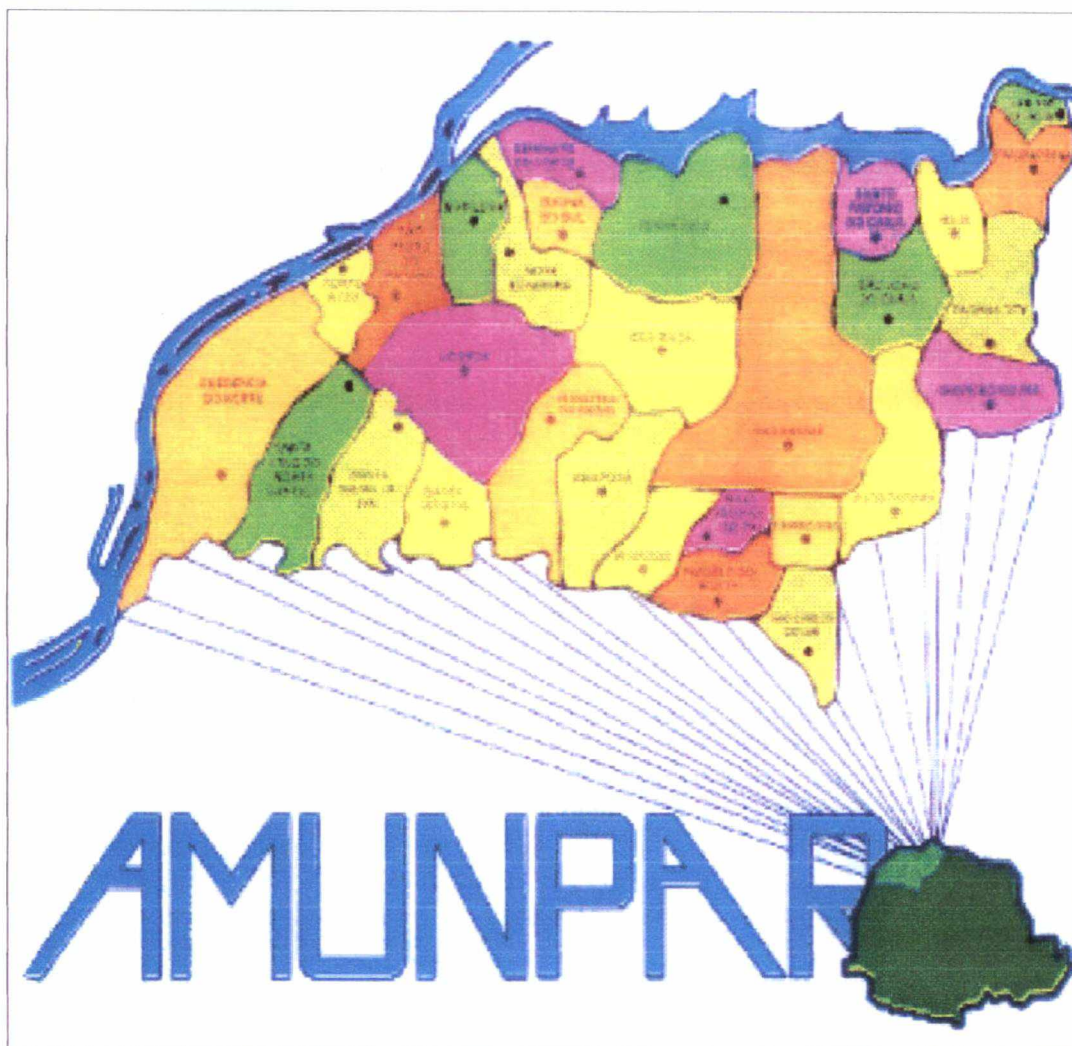
VILPOUX, O. **O Mercado de Amido: Europa e Estados Unidos**. Botucatu: publicação UNESP-Universidade Estadual Paulista, CERAT-Centro de Raízes e Amidos Tropicais, 1995.

VILPOUX, O. **Análise da distribuição de farinha de mandioca na cidade de São Paulo**. Botucatu: publicação da UNESP-Universidade Estadual Paulista, CERAT-Centro de Raízes e Amidos Tropicais, 1995.

WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, v. 42 n. 1, p. 27-56, 1995.

WOSCH, L.F.O. Considerações sobre a crise no Mercosul. **Análise Conjuntural**, v. 21, n. 9-10, set/out. 1999, p.10-12.

ANEXO 4 – REGIÃO DELIMITADA DA PESQUISA



Fonte: Associação dos Municípios do Noroeste do Paraná - AMUNPAR.

ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO

Questionário – Setor Mandioqueiro (fecularias e Farinheiras)

Sr(a). Respondente, ao responder às questões constantes neste questionário, procure expressar a posição da empresa, evitando opiniões parciais.

A. Dados de caracterização do respondente

1. Cargo: _____
2. Tempo de trabalho na empresa: _____ anos _____ meses

B. Dados de caracterização da empresa

1. Idade da empresa: _____ anos _____ meses
2. Número total de empregados: na área de produção: _____ na área administrativa: _____
terceirizados: _____
3. A empresa exporta?
() sim () não
4. Principais produtos e participação no faturamento total da empresa:
Farinha: _____ %
Farinha temperada: _____ %
Farinha de raspa: _____ %
Fécula: _____ %
Polvilho Azedo: _____ %
Glicose: _____ %
Amido Modificado: _____ %
Outros: _____ %

PARTE 01

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si; porém é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa).

P1. Nos últimos 3 anos (1998-2001), a empresa tem optado por...

- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado local.
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado regional (Paraná);
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado internacional;

P2. Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta...

- () aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.
- () aos programas de desenvolvimento estadual, ao perfil econômico do Estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense.

à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, à reforma previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às políticas cambiais e às oscilações de consumo.

às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional.

P3. Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de...

empresas que concorrem no mercado local.

empresas que concorrem no mercado regional (Estado do Paraná).

empresas que concorrem no mercado nacional.

empresas que concorrem no mercado internacional.

P4. Para a empresa, as ações governamentais devem concentrar em...

promover políticas de incentivo para inversões de capital local, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento para o Município.

estimular a competitividade na indústria paranaense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento do Estado.

reduzir entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica.

promover políticas de incentivo ao comércio exterior, estimulando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais.

P5. Os investimentos realizados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e melhorias de produto visam, sobretudo à consolidação ou expansão no mercado:

local.

regional (Estado).

nacional.

internacional.

P6. A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível...

local.

regional (Estado).

nacional.

internacional.

a empresa não costuma participar desses eventos.

P7. Nos últimos anos, tem sido mais importante para a empresa...

organizar-se segundo tendências locais de consumo.

organizar-se segundo tendências regionais de consumo (no Estado).

organizar-se segundo tendências nacionais de consumo.

organizar-se segundo tendências internacionais de consumo.

P8. Pode-se dizer que para melhor atender aos gostos e às preferências dos clientes, a empresa precisa...

manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de derivados da mandioca que ocorrem no Município.

manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de derivados da mandioca que ocorrem na região (Estado).

manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de derivados da mandioca que ocorrem no país.

manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de derivados da mandioca que ocorrem no mercado externo.

P9. A empresa tem entendido a preocupação com a qualidade dos produtos como fatores...

de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado do Município.

de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado regional (Estado).

de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado nacional.

de grande importância, uma vez que abrem espaço para a competição no mercado internacional;

a empresa não possui essa preocupação.

P10. Quanto à maior participação no mercado interno, a empresa entende que é preciso...

aprovação de instrumento legal para adição de derivados da mandioca ao trigo.

regulamentação governamental para inclusão dos derivados da mandioca nos programas sociais (cestas básicas/merenda escolar).

convencer às indústrias de panificados e ao consumidor as vantagens da adição dos derivados da mandioca ao trigo.

renunciar estas expectativas e imprimir ações que visem a consolidar os derivados da mandioca no mercado interno sem adições nem inclusões.

P11. Quanto aos nutrientes da mandioca a empresa entende que é preciso...

investimentos para melhoramento genético para ampliar suas propriedades protéicas.

adicionar outros ingredientes a seus derivados para melhorar as propriedades nutricionais.

conscientizar o consumidor de que a mandioca possui propriedades nutricionais importantes.

ignorar estes fatos, pois os derivados da mandioca tem suas propriedades nutricionais conhecidas pelo consumidor.

P12. Na visão de empresa, a auto-suficiência produtiva do Nordeste e a perceptível mudança de hábitos alimentares, exige...

buscar alternativas em outros mercados internos.

buscar alternativas em mercados externos.

diversificar o produto, agregando novos valores.

o mercado nordestino não representa parcela significativa no consumo de derivados da mandioca.

P13. O processo de modificação do amido e sua multiaplicabilidade representam...

grande perspectiva para o crescimento do setor.

média perspectiva para o desenvolvimento do setor.

pouca perspectiva para o desenvolvimento do setor.

nenhuma perspectiva para o desenvolvimento do setor.

P14. Na concepção da empresa, o setor trigo recebe...

subsídios financeiros diferenciados para a produção interna.

regulações favoráveis de comercialização interna.

maior atenção do Governo para a pesquisa genética para melhora produtiva.

não recebe tratamento interno diferenciado.

P15. Para o crescimento do setor mandioqueiro, a empresa entende que é necessário...

incrementar os programas de EGF.

- incrementar os programas de EGF com cláusula de AGF.
- retirar estes programas, visto que os juros do EGF oneram os custos e a AGF está sempre abaixo dos custos de produção.
- estes programas não representavam para o setor, instrumentos de alavancagem.

P16. O amido do milho representa para o setor mandioqueiro...

- grande ameaça e concorrência por sua uniformidade produtiva.
- considerável ameaça e concorrência por sua uniformidade produtiva.
- pequena ameaça e concorrência por sua uniformidade produtiva.
- nenhuma ameaça.

P17. A instabilidade de oferta de matéria prima (raiz) requer das indústrias...

- formulação de contratos formais prévios com preços pré-fixados.
- formulação de contratos formais prévios com garantia de compra ao preço médio do mercado.
- utilize essa prática por entender que ela é um instrumento de desenvolvimento da cadeia produtiva.
- não utilize esta prática por entender que ela inibidora de livre concorrência

PARTE 02

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa). Leia bem todas antes de responder.

P18. Com relação à tecnologia, nos últimos 3 anos (1998-2001), a empresa tem preferido...

- desenvolver tecnologia própria como fonte de vantagem competitiva, realizando parcerias com fornecedores e clientes.
- manter-se atualizada por meio de licenças ou aquisições de projetos tecnológicos desenvolvidos por terceiros.
- manter-se atenta aos padrões tecnológicos adotados na indústria e adquirir tecnologia simples e mais acessível, necessária para a sobrevivência no mercado.

P19. As inovações tecnológicas de produto têm como foco:

- a modificação e a reformulação de produtos já existentes.
- o lançamento de novos produtos, não existentes no mercado.
- a manutenção de uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável no mercado.

P20. A participação da empresa em feiras e exposições se dá principalmente pelo desejo de:

- manter-se atualizada.
- mostrar seus produtos e serviços, bem como fechar negócios.
- observar novas técnicas no que se refere à tecnologia, métodos de produção, novos produtos e modificações nos produtos atuais.
- efetuar novos relacionamentos com empresas nacionais e internacionais ligadas ao setor;
- a empresa não participa.

P21. Na empresa, a principal forma de obter informações sobre o mercado é mediante:

- boletins da SEAB, FIEP, CONAB, SEBRAE e de outros centros tecnológicos.
- contratação de pesquisas em universidades e/ou órgãos especializados.
- observação das próprias vendas e do comportamento de seus concorrentes.
- visita a feiras, exposições e congressos.

revistas, jornais, associações e outras publicações especializadas do setor.

P22. A empresa tem-se relacionado com os demais elementos da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e clientes)

apenas comercialmente, durante as operações de compra e venda.

além de comercialmente, por meio de sondagens e pesquisas esporádicas que informem as condições de oferta e demanda.

por meio de parcerias e alianças que resultem em esforço integrado no desenvolvimento de projetos comuns e trocas constantes de informação.

P23. A estratégia de ação da empresa se orienta no sentido de...

monitorar e responder às exigências de seu ambiente.

prever mudanças ambientais e antecipar-se a elas.

acompanhar o curso natural do setor.

P24. Com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, pode-se afirmar que:

os custos e preços são relativamente elevados, em comparação dos preços dos concorrentes.

os custos e preços são baixos em comparação com os dos concorrentes.

os custos e preços são próximos aos dos concorrentes.

P25. Com relação à velocidade relativa de introdução de novos produtos, pode-se afirmar que:

a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento e lança seus produtos e serviços no mercado antes dos concorrentes, visando à liderança.

a empresa lança seus produtos e serviços após os concorrentes, para manter posição satisfatória no mercado.

a empresa acompanha as transformações do mercado, procurando responder às tendências e manter-se atualizada.

a empresa mantém estável sua linha de produtos e serviços.

P26. Com relação à qualidade dos seus produtos, a empresa entende que esta representa:

uma resposta às exigências legais e às ações dos órgãos de inspeção governamental.

uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

uma questão de sobrevivência.

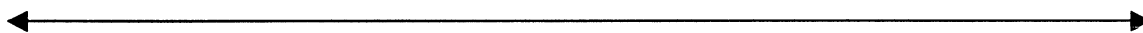
os produtos farinha e amido são universais e não exigem qualidade diferenciada.

PARTE 03

A seguir, foram feitas algumas considerações a respeito de características organizacionais. Assinale, conforme a escala abaixo, o número que melhor expressa o nível em que cada característica se encontra presente em sua empresa, nos últimos 3 anos (1998-2001).

Atenção: É muito importante que apenas uma alternativa seja assinalada.

Não apresenta a Característica	Apresenta pouco da característica	Apresenta característica média	Apresenta muito da característica	Apresenta totalmente a característica
1	2	3	4	5



P27. A empresa procura manter relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes.	1	2	3	4	5
P28. Como seus clientes não são os consumidores finais de seus produtos, a empresa prefere deixar para as empresas distribuidoras a tarefa de conquistar e manter esses consumidores finais.	1	2	3	4	5
P29. A empresa costuma adotar técnicas de controle e de qualidade, como o <i>just in time</i> e programas de qualidade.	1	2	3	4	5
P30. A empresa investe em equipamentos avançados e em biotecnologia para maximizar a atividade produtiva.	1	2	3	4	5
P31. A empresa costuma adotar formas de organização que privilegiam a flexibilidade.	1	2	3	4	5
P32. No momento de contratação de funcionários para a área de produção são imprescindíveis experiência anterior e formação técnica na área.	1	2	3	4	5
P33. Existe preocupação constante na empresa com a padronização dos procedimentos e atividades para obter certificações de qualidade (ISO 9000) e ambiental (ISO 14000).	1	2	3	4	5
P34. É prática comum da empresa exigir certificação de origem da variedade e qualidade da raiz dos seus fornecedores diretos	1	2	3	4	5
P35. Atualmente a empresa oferece aos clientes o que há de mais novo no mercado de derivados da mandioca.	1	2	3	4	5
P36. Todos os funcionários da área de produção e de vendas são submetidos períodos de treinamentos em centros especializados.	1	2	3	4	5
P37. Quanto à tecnologia, é possível dizer que a maior parte das máquinas e equipamentos é nova e corresponde, tecnologicamente, ao que há de mais avançado no setor mandioqueiro.	1	2	3	4	5
P38. A empresa possui programas internos de controle de processos que estão de acordo com os padrões realizados no setor: produção, estoques, vendas, datas de entrega e de certificação.	1	2	3	4	5
P39. Os produtos da empresa possuem elevada qualidade e maior valor agregado, em relação aos dos concorrentes.	1	2	3	4	5
P40. A importância da qualidade da infra estrutura da empresa para o sucesso de suas atividades é valorizada: aumenta a velocidade das atividades e a eficiência produtiva.	1	2	3	4	5
P41. Há dificuldade em atender a todos os pedidos nos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
P42. A empresa participa sempre de programas de reestruturação e de promoção do setor mandioqueiro.	1	2	3	4	5
P43. A maior parte das operações da empresa se encontra sob responsabilidade do proprietário ou de seus familiares.	1	2	3	4	5
P44. As normas e os regulamentos da empresa estão documentados e são conhecidos por todos os que trabalham nela.	1	2	3	4	5
P45. A empresa desenvolve internamente todas as etapas do processo produtivo, desde a aquisição da raiz até a entrega do produto final para os clientes.	1	2	3	4	5
P46. Os altos custos de produção são considerados pela empresa como problemas do passado.	1	2	3	4	5
P47. A empresa possui divisão clara, escrita e prescrita de tarefas, cargos e atribuições de cada seção..	1	2	3	4	5

PARTE 04

Nas questões seguintes, assinale nas colunas abaixo a alternativa que mais caracteriza o comportamento da sua empresa.

Atenção: É importante que uma única alternativa seja assinalada.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
P48. A empresa busca formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros, humanos e informações, bem como realizar investimentos, para garantir a satisfação de seus clientes.					
P49. A empresa efetua testes de qualidade nos produtos finais.					
P50. A empresa considera o desdobramento do sistema de qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva e internamente à empresa.					
P51. A empresa procura monitorar e controlar o processo produtivo mediante informatização.					
P52. A empresa costuma investir em pesquisas e desenvolvimento de inovações.					
P53. A empresa procura a atualização tecnológica por meio da compra de equipamentos modernos.					
P54. Com relação à participação de terceiros no processo produtivo da empresa, pode-se afirmar que isso ocorre.					
P55. A empresa procura diferenciar os produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes.					
P56. A empresa investe em marketing para divulgar e promover os seus produtos e conquistar espaço no mercado de amido e farinha.					
P57. Na empresa, há liberdade de ação e de iniciativa dos funcionários.					
P58. A empresa busca ser pioneira no mercado, lançando seus produtos antes dos concorrentes.					
P59. A empresa costuma captar informações do mercado quanto às características dos diferentes segmentos do mercado consumidor.					
P60. A empresa costuma investir na distribuição e na entrega de seus produtos.					
P61. A empresa costuma valorizar e capacitar os seus recursos humanos, mediante treinamentos e especializações.					
P62. A empresa tem procurado estabelecer contratos formais de parceria com produtores.					
P63. A empresa tem procurado formar parcerias com empresa do setor para introduzir tecnologia do amido modificado.					

P64. A empresa tem-se movimentado no sentido de aprovação de instrumentos legais para inserção dos derivados da mandioca em programas sociais e adição ao trigo.					
P65. A empresa tem-se preocupado com as qualidades nutrientes da raiz como elemento essencial para melhora nutricional de seus derivados.					
P66. A empresa tem procurado diversificar a adicionar valor ao produto.					

ANEXO 6 – FONTES SECUNDÁRIAS DA PESQUISA: PERIÓDICOS

Conjuntura Econômica FGV

Ano: 1998	Volume: 52	Autor(es)	Data
Ano da verdade		IBRE	n.01, p.3-4
Elo mais fraco		IBRE	n.02, p.3-5
Tarefa árdua		IBRE	n.03, p.3-5
Exportar ou exportar		IBRE	n.06, p. 5-22
Perspectivas de retomada		Edson GONÇALVES de Oliveira; João M. da COSTA Rego; Jorge Ferreira Braga	n.06, p.49-54
Regimes Cambiais: qual o mal adequado		IBRE	n.10, p.4-6
O ajuste fiscal		IBRE	n.11, p 3-6
As opções da política econômica no segundo mandato		Rudiger Dornhusch	n.11, p. 20-21

Ano: 1999	Volume: 53	Autor(es)	Data
Entre dois caminhos		IBRE	n.03, p. 3-6
Salário mínimo e inflação		IBRE	n.04, p.3-4
Juros: acelerar a queda		IBRE	n.05, p. 3-5
Como as nações se desenvolvem?		Antonio Delfim Netto	n.05, p. 19-21
Competição é a chave		IBRE	n.07 p. 3-5
O Plano Real e as 500 maiores S/A		IBRE	n.08, p. 75-77
Integração difícil		IBRE	n.09, p. 3-5
Recuperação à vista		Inês Accioly	n.09, p. 45-46

Ano: 2000	Volume: 54	Autor(es)	Data
Mercosul		Lia Valls PEREIRA	n.02, p. 53-55
Fusões e aquisições podem passar de US\$ 18 bilhões		Fernando G. Carneiro	n.04, p. 48-49
De olho no Brasil		Yves André SPEECKAERT	n.04, p. 50-52
Relançando o Mercosul		Lia Valls PEREIRA	n.04, p. 55-57
Chile, o socialismo de mercado		Roberto Fendt	n.04, p.58-60
A América Latina, a Ásia e o crescimento da economia mundial		Lia Valls PEREIRA	n.05, p. 66-68
O Plano Real, seis anos depois		IBRE	n.06, p. 09-12
Indústria e Comércio Exterior – sinais de melhora		Maurício Mesquita Moreira	n.07, p. 35-31
Risco calculado		IBRE	n.07, p. 7-9
Os setores que mais cresceram em 1999		Ib Teixeira; Rui Pizarro	n.07, p. 21-24
Projeção macroeconômica 2000/2001			n.07, p 19
Ritmo lento		IBRE	n.08, p. 7-10
Garantindo a transição		IBRE	n.11, p. 7-10
O Brasil no comércio mundial: resultados		Lia Valls PEREIRA	n.11, p.44-48

Agroanalysis – FGV

Ano: 1999 Julho	Autor(es)	Data
Mandioca: Mudanças nas raízes	Carlos Estevão L. CARDOSO; Miralva de SOUZA Leal	p. 55-60

Padaria Moderna – Editora Maná

Ano: 2002 ed 52	Autor(es)	Data
Mandioca: Mudanças nas raízes	Editora	n.52, p.18-19

Análise Conjuntural – IPARDES

Ano: 1985 Volume: 07	Autor(es)	Data
Evolução recente da indústria agroalimentar no Paraná	Editora	n.8, p. 4-7

Ano: 1998 Volume: 20	Autor(es)	Data
Queda nos juros e equilíbrio macroeconômico	GILmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 18-20
Paraná: aspectos institucionais do novo ciclo econômico	GILmar Mendes Lourenço	n.5-6, p. 13-14
Economia paranaense: reestruturação estratégica pós-1995	GILmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-8
Efeitos da crise na indústria paranaense	Gisele Antonieta de ARAÚJO	n.9-10, p. 13
Estatais paranaenses e a globalização	Carolina Azzolini Iamamura	n.9-10, p. 14
Estabilidade fiscal e defesas do Paraná	GILmar Mendes Lourenço	n.11-12, p.3-6
Queda nas exportações em 1998	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.11-12, p.9-11

Ano: 1999 Volume: 21	Autor(es)	Data
Economia paranaense: novos cenários 1998-2001	GILmar Mendes Lourenço	n.1-2, p.3-12
Conjuntura e projeções econômicas	GILmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 16-17
Rumos da economia paranaense	GILmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 3-5
Exportações paranaenses: difícil recuperação	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.7-8, p. 6-8
Brasil: cenários de política econômica	GILmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 9-12
Os novos sinais da economia	GILmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-4
O resgate da questão regional	GILmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 4-8
Considerações sobre a crise no Mercosul	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.9-10, p. 10-12
Desvalorização cambial e supridores locais	GILmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 13-14
Perfil das exportações paranaenses nos anos noventa	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.11-12, p.3-7
A competitividade do Paraná	GILmar Mendes Lourenço	n.11-12, p. 8-13

Ano: 2000 Volume: 22	Autor(es)	Data
Economia brasileira: trajetória de 1999 e cenários para 2000	GILmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 3-7
São Paulo e a guerra fiscal	GILmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 8-10
Exportações paranaenses em 1999	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.1-2, p. 10-12
Cenários da economia mundial	GILmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 3-5
Exportações paranaenses: expectativa de recuperação	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.3-4, p. 8-9
Conjuntura industrial do Paraná: um cenário	GILmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 10-13

controverso		
Recuperação econômica e indicadores conjunturais	GILmar Mendes Lourenço	n.5-6, p. 3-6
Cadeia produtiva da carne bovina: evolução recente e perspectivas	Julio Takeshi Suzuki JUNIOR	n.5-6, p. 7-8
Desenvolvimento tecnológico e regional no Paraná – a experiência do centro tecnológico industrial do sudoeste paranaense – CETIS	Silmara Cimbalista	n.7-8, p. 8-10
Estabilização macroeconômica: trajetória recente e perspectivas	GILmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 11-16
Economia brasileira: marcas e transformações dos anos 90	GILmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-9
Ano: 2001 Volume: 23	Autor(es)	Data
Comércio exterior paranaense em 2000	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.1-2, p.15-17
Exportações paranaenses: sinais positivos para 2001		n.3-4, p. 21-22

Análise Econômica

Ano: 1999 Volume: 17	Autor(es)	Data
A estratégia de substituição de importações revisitada	Alex PEREIRA Benício; Joanílio Rodolpho Teixeira	n.31, p. 77-99

Ano: 2001 Volume: 19	Autor(es)	Data
O legado do Plano Real: uma estabilização sem crescimento econômico?	Fernando Ferrari FILHO	n.35, p. 5-21

Informe Agropecuário – EPAMIG/ESAL/UFMG/UFV

Ano: 1987 Volume: 1	Autor(es)	Data
Mandioca: Possibilidades de utilização	Antonio Jão REIS et al	n.145, p. 1-108

• Conjuntura Agrícola

Consulta à base eletrônica da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, versão eletrônica “<http://www.conab.gov.br>” com visita às publicações CONJUNTURA AGRÍCOLA: PANORAMA NACIONAL de 1998 a 2002, a temas específicos sobre o setor estudado, precedido do indicador “mandioca”, tendo com referencial do Assunto e os temas relevantes nas publicações

ASSUNTO/TEMAS	AUTOR	MÊS/REFERÊNCIA
Preços de raiz e farinha de mandioca	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Julho/1998
Brasil e regiões: preços de raiz, farinha e fécula de mandioca.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Abril/1999
Produção Mundial	Asdrúbal de Carvalho JACOBINA	Junho/1999
Produção; comercialização.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Julho/1999
Brasil e regiões: Consumo; preços; preços médios de raiz e derivados.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Agosto/1999

Farinha e fécula; preços médios de raiz de mandioca e derivados.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Agosto/1999
Produção nacional de raiz de mandioca; farinha e fécula, ofertas e demanda nacionais, preços.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Outubro/1999
Farinha e fécula; preços, preços médios raiz de mandioca e derivados.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Novembro/1999
Produção nacional de raiz de mandioca; farinha e fécula, ofertas e demanda nacionais, preços.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Fevereiro/2000
Produção nacional de raiz de mandioca; farinha e fécula, demanda nacional; preços ao produtor; preço no atacado, preço no varejo	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Abril/2000
Comparativo de área, produtividade e produção; farinha e fécula,; preços.	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Nd/2000
Retrospectiva 2000	Luis Gonzaga de ARAÚJO e COSTA	Nd/2000
Comparativo de área, produção e produtividade; comercialização; preços	Asdrúbal de Carvalho JACOBINA	Março/2001
Produção: Brasil, nordeste, centro-sul e norte; comparativo produtividade e produção-região; produção de fécula no Brasil; comercialização; demonstrativos de estoques; preços	Asdrúbal de Carvalho JACOBINA	Mai/2002

- **Jornais**

Publicações em jornais sobre o setor estudado durante o período em exame, e estão dispostas no quadro abaixo pela manchete/tema, nome do órgão e data da publicação.

Órgão	Manchete/tema	Data
Diário do Noroeste	Audiência pública em Brasília traz otimismo a lideranças da mandiocultura brasileira	30/04/02
Diário do Noroeste	Farinheiras param de trabalhar e geram grande desemprego na região	18/10/00
Diário do Noroeste	Farinheiras não procuram AGF e Banco dói Brasil devolve recursos ao Governo	03/05/01
Diário do Noroeste	Leilão de farinha de mandioca está programado para iniciar hoje	15/12/00
Diário do Noroeste	Panificadores participam de curso de produção de pão com amido de mandioca	10/10/01
Diário do Noroeste	Amido de mandioca pode substituir até 30% da farinha de trigo na produção de pão	12/10/01
Diário do Noroeste	Pró-mandioca traça estratégias para o setor	31/10/01
Diário do Noroeste	Pão com amido de mandioca pode ser incluído na merenda escolar	29/11/01

Diário do Noroeste	Paranavaí sedia [sic] amanhã um curso de produção de pão com amido de mandioca	19/12/01
Diário do Noroeste	Curso sobre adição de amido de mandioca ao pão francês teve 16 participantes	21/12/01
Diário do Noroeste	Adição de derivados de mandioca ao trigo é o centro das atenções hoje em São Paulo	15/01/2002
Diário do Noroeste	<u>Paranavaí/escolas</u> . Pão com amido de mandioca gera economia de \$ 1,2 mil na merenda	19/03/2002
Diário do Noroeste	ABAM quer elevar para um bilhão de dólares por ano faturamento do setor	20/05/01
Diário do Noroeste	Crise de preços da mandioca deve perdurar até final do ano que vem	25/08/01
Diário do Noroeste	<u>Câmara Federal</u> . Deputado fala sobre situação do setor mandioqueiro	09/10/01
Jornal da Cidade	Ministro negocia hoje na Europa exportação de amido de mandioca	29/07/02
Jornal da Cidade	Audiência pública em Brasília debate adição de derivados de mandioca a trigo	30/04/02

ANEXO 7 – MÉDIA DOS INDICADORES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Respostas dos dirigentes do Grupo 1

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
p10	2	p29	2	p48	3
p11	2	p30	3	p49	5
p12	2	p31	4	p50	4
p13	2	p32	3	p51	2
p14	2	p33	3	p52	3
p15	2	p34	3	p53	4
p16	3	p35	4	p54	2
p17	2	p36	3	p55	4
p18	2	p37	4	p56	3
p19	1	p38	4	p57	3
p20	4	p39	3	p58	3
p21	3	p40	4	p59	4
p22	2	p41	3	p60	2
p23	1	p42	3	p61	3
p24	2	p43	4	p62	3
p25	2	p44	3	p63	2
p26	2	p45	4	p64	3
p27	4	p46	3	p65	4
p28	2	p47	3	p66	4

Fonte: Excel 2000.

Respostas dos dirigentes do Grupo 2

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
p10	2	p29	2	p48	2
p11	3	p30	2	p49	3
p12	2	p31	2	p50	3
p13	2	p32	2	p51	2
p14	2	p33	2	p52	2
p15	3	p34	3	p53	3
p16	3	p35	2	p54	2
p17	3	p36	1	p55	3
p18	3	p37	2	p56	2
p19	2	p38	2	p57	3
p20	4	p39	2	p58	2
p21	3	p40	3	p59	3
p22	2	p41	3	p60	2
p23	2	p42	2	p61	2
p24	3	p43	5	p62	2
p25	4	p44	2	p63	1
p26	2	p45	3	p64	2
p27	3	p46	3	p65	3
p28	3	p47	2	p66	2

Fonte: Excel 2000