

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:
UM CASO NA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE**

CARLOS HENRIQUE ORSSATTO



0.238.846-7

UFSC-BU

ORIENTADOR: CRISTIANO J. C. A. CUNHA, Dr. rer. pol.

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

17/05/1995

CETD
UFSC
PEPS
0338
Ed. 2

Tipo de Aquisição	
Adquirido de	
Data Aquisição	
Preço	
Registro	0.238.846-7
Data Registro	14.9.95

BU/DPT
0.238.846-7

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL
UM CASO NA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

CARLOS HENRIQUE ORSSATTO

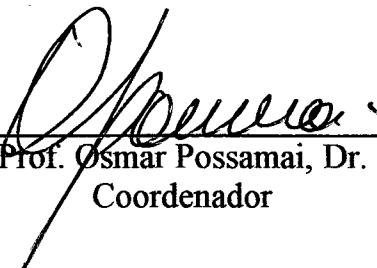
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1995

**MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:
UM CASO NA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE**


CARLOS HENRIQUE ORSSATTO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE “MESTRE EM ENGENHARIA” ESPECIALIDADE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.



Prof. Osmar Possamai, Dr.
Coordenador

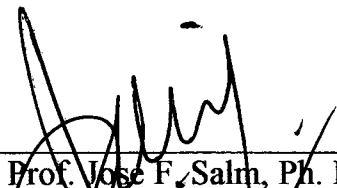
Apresentada perante a banca examinadora, integrada pelos seguintes Professores:



Prof. Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador



Prof. Edgar A. Lanzer, Ph. D.



Prof. Jose F. Salm, Ph. D.

À

MARA TAISA, minha esposa

JOÃO HENRIQUE, meu filho

IONE, minha mãe

ALICE, minha sogra

Dedico este trabalho

Os sonhos levam o ser humano

a querer realizar obras grandiosas.

Mas, para que os sonhos se tornem

grandes realizações é preciso dar o primeiro passo.

Não temas, sonhe e ande.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que têm me concedido;

À minha família, em especial à Mara Taisa Carvalho Orssatto e João Henrique Carvalho Orssatto pelo apoio incondicional;

Ao professor Cristiano J. C. A. Cunha, pela sua orientação e amizade;

Ao professor Edgar A. Lanzer, por ter me orientado ao ingressar no programa de pós-graduação;

Ao professor José F. Salm pela sua valiosa participação como integrante da banca examinadora;

Ao companheiro e amigo Carlos R. Rossetto;

Aos integrantes do Núcleo de Estudos Estratégicos;

Aos demais colegas;

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade oferecida;

Ao CNPQ pelo auxílio financeiro;

À S/A Indústria e Comércio Chapecó - SAIC - pela abertura e receptividade por ocasião do desenvolvimento do estudo de caso;

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;

À todas as demais pessoas que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho.

MUITO OBRIGADO !

RESUMO

Devido às crescentes mudanças no ambiente de negócios, aos avanços tecnológicos e as mudanças na sociedade, os sucessos alcançados pelas organizações no passado, não garantem seus sucessos futuros. A constante mudança das estratégias organizacionais, tornou-se fundamental à manutenção da competitividade.

No entanto, para que as mudanças nas estratégias sejam efetivas, a correta percepção e avaliação das influências externas é necessária. A figura do agente da escolha estratégica, como sendo quem reconhece, interpreta e implementa as mudanças, passa a ser valorizada.

A presente dissertação analisou empiricamente as mudanças estratégicas de uma organização do ramo agroindustrial do estado de Santa Catarina, de acordo com o modelo da empresa no setor proposto por Child e Smith (1987). Foram identificadas as condições objetivas do setor estudado, a arena cognitiva presente nos membros da organização estudada e a rede colaborativa desenvolvida pela empresa.

A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso longitudinal. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, dando-se ênfase na análise, para os dados referentes aos últimos vinte anos da empresa.

A metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo demonstrou ser consistente para a avaliação das mudanças estratégicas organizacionais, reforçando-se neste sentido, a necessidade das pesquisas, neste campo de investigação, abordarem aspectos relativos à história da organização, ao contexto onde ela esta inserida e ao processo pelo qual as mudanças ocorrem.

No estudo de caso detectou-se ações reativas e proativas da organização às indicações do ambiente, obedecendo porém em ambos caso, a padrões particulares de ação e reação ligados, principalmente, a questões relacionadas com a memória da organização, a sua cultura, aos papéis de liderança e aos aspectos ligados a sua estrutura de poder. Evidenciando-se deste modo, a necessidade de se desenvolverem maiores discussões com relação a ambigüidade existente na questão da adaptação organizacional.

ABSTRACT

Due to growing changes in the business environment, to technological improvements and to society changes, the success reached by organizations in the past, no more guarantee their future success. The constant organizational strategies' change became fundamental to maintain competitiveness.

However, to this changes in strategies be effective, the correct perception and assessment of external influences is necessary. The person of the strategic choice's agent, like being whom recognize, interpret and implement the changes, becomes more valued.

This dissertation analyzed empirically the strategic changes of an organization in the agribusiness sector of the state of Santa Catarina, according with the "Firm-in-sector" model proposed by Child and Smith (1987). It was identified the objective conditions of the analyzed sector, the cognitive arena present in the members of the analyzed organization and the collaborative network developed by the firm.

The research was developed in a way of a longitudinal case study. The data were gathered through semi-structured interviews, giving emphasis on analysis of data concerned to the last twenty years of the firm.

The methodology adopted to the study development showed to be consistent to evaluate the organizational strategic changes, once more, supporting the need of the researches, in this field of investigation, approach the aspects related to the organization's history, in a context where it is inserted, and to the process in which the changes happen.

In the case study, were detected organizations' reactive and proactive actions to environment indications obeying, in both cases, to particular patterns of action and reaction linked, mainly to issues related to the organization's memory, to its culture, to leadership roles and to aspects linked to its powership structure. Proving this way, the need to develop greater discussion about the ambiguity that exists in the issue of organizational adaptation.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e problema de pesquisa	01
1.2 Objetivos	04
1.3 Justificativas	04
1.4 Limitações da pesquisa	05

CAPÍTULO II

2. EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO	07
2.1 O estudo das organizações, uma breve síntese	07
2.2 O ambiente	11
2.2.1 O ambiente real e o percebido	14
2.2.2 A mudança ambiental	16
2.3 A mudança nos sistemas organizacionais	20
2.3.1 Tipos de mudança	23
2.3.2 Estudo da mudança organizacional - a abordagem da adaptação	25
2.3.3 A mudança estratégica	31
2.4 Uma <i>framework</i> do estudo da mudança	34

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	39
3.1 Especificação do problema	39
3.1.1 Perguntas de pesquisa	40
3.2 Relação entre as variáveis	40
3.2.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis	41
3.2.2 Definição constitutiva e operacional dos termos importantes para pesquisa	42
3.3 Delimitação da pesquisa	42
3.3.1 Design e perspectivas da pesquisa	45
3.3.2 População	45

3.4	Coleta e análise dos dados	46
3.4.1	Tipos de dados utilizados	46
3.4.2	Coleta dos dados	47
3.4.3	Análise dos dados	48

CAPÍTULO IV

4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1	Condições objetivas do setor	49
4.1.1	Os anos iniciais	49
4.1.2	A década de 80	50
4.1.3	A década de 90	55
4.2	Arena cognitiva	57
4.2.1	O período inicial das atividades	57
4.2.2	A consolidação da avicultura e a ênfase nas exportações	59
4.2.3	O repensar das atividades	61
4.2.4	A troca da liderança e as modificações estruturais	64
4.3	A rede de colaboradores	66
4.3.1	Tecnologia, processos de produção e recursos humanos	66
4.3.2	Recursos financeiros	70
4.3.3	O fornecimento de matéria-prima	72
4.3.4	Aspectos gerais da comercialização	75
4.4	As transformações e mudanças da organização	76
4.4.1	A fundação e o início das atividades	77
4.4.2	Os anos 60	78
4.4.3	Os anos 70 - o salto da avicultura	79
4.4.4	O início das exportações	84
4.4.5	A troca na liderança	87
4.4.6	A fase de reestruturação da empresa	92

CAPÍTULO V

5.	CONSIDERAÇÕES GERAIS	97
5.1	Conclusões	97
5.2	Recomendações	103

CAPÍTULO VI

6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
----	----------------------------------	-----

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Parece incontestável que se está em plena era da mudança. Muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades das pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser mais valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e se procura imaginar novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança (Katz e Khan, 1970).

As circunstâncias de mercados e produtos em constante mutação são capazes de esmagar qualquer organização empresarial se ela não estiver preparada para a mudança, na verdade, se ela não adotar procedimentos para antecipar as mudanças e a elas se adaptar (Sloan apud Bennis, 1976). Os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram empresas ao sucesso no passado muitas vezes se tornam a sua ruína (Toffler, 1985).

Foster (1988) deixou claro, no seu trabalho, a necessidade de renovação nas empresas, “vi grandes negócios tornarem-se uma pálida lembrança do que foram, porque alguém imaginou que eles poderiam continuar a ser administrados da mesma maneira como sempre o haviam sido”. Na sua visão, embora esse tipo de administração possa ter sido excelente em seu tempo, tal excelência devia-se a estar atenta ao presente e não a seguir o passado.

Esta linha de argumentação tem como fundamento a idéia de que, para as empresas serem competitivas, ou simplesmente continuarem existindo, devem ser permeáveis ao meio ambiente, isto é, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Por isto, a habilidade dos gerentes para reconhecerem, interpretarem e implementarem constantemente, os requisitos emergentes de seu setor nos seus produtos, processos e modos

organizacionais que adotam, é visto como crucial para a sobrevivência organizacional às condições competitivas (Child e Smith, 1987).

O monitoramento das pressões externas, passou a ser um tema central de muitos trabalhos acadêmicos, à medida que as organizações começaram a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimorando-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essa mudança pode ser influenciada e administrada (Schein, 1982).

As tentativas de identificar quais são as variáveis chaves dos processos de mudança e que relações possuem com o estabelecimento de um melhor ajuste das organizações no seu contexto, vem se configurando como o desafio contemporâneo dos teóricos organizacionais.

Deste modo, para se analisar e entender as mudanças organizacionais, deve-se considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente, e principalmente, dar ênfase ao monitoramento destas incongruências ambientais que estão freqüentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, com a estrutura interna da organização. O foco de análise evoluiu de uma orientação micro, isto é baseada somente na organização, para incluir também uma perspectiva mais macro das organizações e seus ambientes (Miles, 1980).

No entanto, extrapola-se neste trabalho a noção de que as organizações simplesmente sofrem restrições e imposições do meio ambiente, visão essencialmente determinista, presente até o momento em muitos modelos de estudo das mudanças organizacionais. Modelos que, segundo Child e Smith (1987), explicam pouco mais do que associações positivas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais (ou situacionais).

Em contraposição à visão determinística autores como Pettigrew (1989), sugerem que as organizações, embora sob forte pressão ambiental, possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam limitadas de alguma forma pelo contexto. Segundo Pettigrew, parte da tarefa gerencial é avaliar as mudanças do contexto dos negócios, e então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a estas mudanças.

A tarefa de avaliação do contexto dos negócios indica de certo modo que o ambiente onde a organização atua torna-se conhecido através de percepções dos indivíduos (Pfeffer, 1978), isto é, os membros da organização criam arenas cognitivas com as quais identificam o ambiente real onde as organizações atuam (Hall, 1984). O ambiente construído a partir das interpretações das condições reais define as necessidades de ação, sendo relevantes para desencadear as mudanças nas organizações.

Neste sentido, Child e Smith (1987) argumentam que a contínua relação entre as condições reais do ambiente, denominadas por ele de condições objetivas, e as interpretações subjetivas dos atores organizacionais (arena cognitiva), é que determinam o curso das transformações organizacionais. Parte destas transformações, no entanto, ocorrem devido à formação de uma identidade entre os membros da organização e aqueles que compõem o ambiente onde a empresa opera, que vão além da relação competitiva dos membros do setor. Esta identidade é, freqüentemente, apresentada na forma de ligações de longo prazo, que fornecem uma base para o surgimento de um relacionamento colaborativo (Child e Smith, 1987), onde são trocados recursos (tecnologia, informações, capital), recursos estes desencadeadores das mudanças na organização.

Baseando-se nos elementos descritos anteriormente: o ambiente delimitado pelo setor da empresa, como fornecedor de indicativos para a mudança; a percepção ambiental dos tomadores de decisão, como ligação entre a organização e o ambiente; e a formação do relacionamento colaborativo, que formam a essência do modelo de Child e Smith (1987) se desenvolveu o estudo, a partir da seguinte questão de pesquisa:

“Como se deram os processos de mudanças estratégicas das empresas do setor avícola e suinícola de Santa Catarina nos últimos 20 anos?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Explicar o processo de mudança estratégica de uma organização do ramo agroindustrial através de um estudo de caso.

1.2.2 Objetivos específicos

Descrever quais eram as condições objetivas do setor estudado no período de tempo determinado para a pesquisa.

Descrever como os dirigentes da empresa perceberam o desenvolvimento e as transformações do setor.

Qual era a rede de colaboradores que se desenvolveu na atividade.

Quais foram as principais mudanças estratégicas que ocorreram na organização estudada.

Explicar porque a empresa mudou.

1.3 Justificativa

O presente trabalho apresenta relevância teórica por discutir o problema da mudança estratégica organizacional adotando um modelo pouco utilizado em pesquisas no Brasil. O modelo fundamenta-se na abordagem qualitativa do estudo de caso e, trata da perspectiva dos tomadores de decisão como fonte primária de dados. Outro aspecto importante a ser salientado a respeito da relevância da presente pesquisa, é que refuta-se a visão do ambiente como sendo determinístico e imutável, visão esta que segue uma orientação estática, *cross-sectional*, e *ahistórica* para a análise organizacional (Miles, 1982). Adota-se uma abordagem dinâmica, contextual e histórica.

Empiricamente, a relevância da pesquisa reside principalmente em se analisar um segmento industrial de grande expressão para a economia nacional, que tem no estado de Santa Catarina não somente um dos maiores produtores do setor, mas também um estado que tem um papel determinante nas tendências de produção e comercialização desta indústria.

Hoje, o Brasil é o segundo maior produtor mundial de frangos, sexto de ovos e terceiro maior exportador de carne de frango e tem o quarto maior plantel de suínos do mundo. As duas atividades juntas, suinícola e avícola, movimentam anualmente 10 bilhões de dólares, apenas em vendas diretas (Avicultura e Suinocultura Industrial, 1993).

O estado de Santa Catarina destaca-se no cenário nacional por representar 47,7% do abate de suínos sob fiscalização federal e por deter 31,3% do abate de frango (Mior, 1992). Nas exportações de aves, Santa Catarina participa com 59,7% do volume exportado e respondeu no ano de 1989 por 100% das 14 mil toneladas de carne suína que saíram para o mercado externo naquele ano (Avicultura e Suinocultura Industrial, 1990).

Segundo Cunha (1993) uma possível explicação para o sucesso do segmento de industrialização de carnes de suínos e aves em Santa Catarina, acompanhando as mudanças nos padrões de consumo e produção, consolidando-se nacional e internacionalmente, reside no perfil do empresário local, na sua *inequívoca e invulgar capacidade gerencial [...] de adaptação às mudanças, de organizar fatores produtivos, de liderar recursos humanos e, também, de assumir riscos.*

Esta afirmação vai de encontro à discussão central desta pesquisa sobre o mudança estratégica organizacional e explica, parte dos questionamentos aqui desenvolvidos. Porém, outras importante questões, de grande peso, permanecem, motivando o desenvolvimento da presente dissertação.

1.4 Limitações da pesquisa

Apesar de ter sido definido que o estudo de caso seria realizado em uma única organização, o fato da empresa escolhida pertencer aos ramos de suínos e aves

dificultou tanto na etapa de coleta dos dados, como na fase de análise. Principalmente nesta última fase, se concentraram as maiores dificuldades, pois, apesar de serem produtos com características muito próximas, a evolução e o desenvolvimento histórico dos seus respectivos segmentos é de difícil conciliação.

A bibliografia secundária, é escassa, muito embora a empresa tenha as suas ações negociadas nas Bolsas de Valores desde 1979 e figure como uma das principais empresas do seu setor. Em decorrência disto, parte significativa do tempo dedicado ao estudo de caso foi utilizado para conhecer a empresa de maneira mais adequada. Este procedimento poderia ter sido realizado em etapa anterior, caso se dispusesse de bibliografia secundária suficiente, como previa o cronograma inicial das atividades do estudo.

CAPÍTULO II

2. EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 O estudo das organizações, uma breve síntese.

As organizações são tão antigas quanto a história do homem (Gibson, 1981), como também são as idéias sobre como administrá-las (Hampton, 1992). Ao longo do tempo, as pessoas se reuniram para alcançar determinadas metas, primeiro em famílias, depois em tribos e, posteriormente em unidades políticas mais sofisticadas.

Como meio principal de realizar o trabalho produtivo e a criação de valor econômico, as organizações estão entre as instituições mais importantes da sociedade. As organizações são também um meio importante pelo qual as pessoas satisfazem suas necessidades de realização individual e de filiação social, é através delas que os valores culturais são perpetuados de geração a geração (Nadler et al., 1994).

Durante quase todo o século passado, as pessoas tinham uma visão relativamente limitada do papel que poderiam desempenhar nas organizações, basicamente, devido à natureza estática da sociedade, não havendo nenhuma necessidade real de enfatizar as práticas de administração e tão pouco se despendia tempo em avaliar o ambiente que cercava as organizações.

Este quadro mudou com a administração clássica das organizações, que teve início ao final do século XIX e durou até o início do século XX. Houve uma forte influência de forças sociais, econômicas e tecnológicas mais amplas, que precipitaram a transição de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial (Bowditch e Buono, 1992), ocorrendo uma concentração de grandes quantidades de matéria-prima e operários nas fábricas (Stoner, 1985).

O tema central da teoria Clássica passou a ser a maneira precisa de executar as tarefas e, o papel principal da gerência era o controle do comportamento dos empregados, essencialmente vistos como extensões da estrutura e do maquinário da organização.

Até a década de 30 as atenções centralizavam-se no desenvolvimento e na consolidação da estrutura industrial criada durante a Revolução Industrial. Este período, foi chamado de *era da produção em massa*. Como o próprio nome sugere, a preocupação da atividade industrial residia no refinamento e no aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa, que reduzia progressivamente o custo unitário dos produtos (Ansoff, 1993).

Ainda na década de 30, a General Motors deslocou a ênfase que dava à produção, para o marketing. A introdução da mudança anual de modelo de automóvel simbolizou a substituição da ênfase em produtos padronizados pela ênfase em produtos diferenciados (Ansoff, 1993).

Neste período, surgem os primeiros indícios com relação às dificuldades de se manter uma conduta padronizada das pessoas na consecução das tarefas, os indivíduos nem sempre seguiam padrões de comportamento previstos e racionais, o que afetava a eficiência produtiva e a harmonia no trabalho (Stoner, 1985).

A teoria Neoclássica surge como uma crítica à doutrina clássica, tentando compensar sua negligência com o fator humano. A teoria Neoclássica introduziu as ciências comportamentais na administração. Neste período, surgiram a Escola das Relações Humanas, baseada principalmente nos estudos de Elton Mayo na fábrica da Western Electric entre 1927-1932, e também, surgiu a Escola Comportamental baseada principalmente nos estudos de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.

A passagem da administração científica para a escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal, evidenciando-se aspectos ligados à psicologia das relações de trabalho (Motta, 1986).

O principal legado desta escola foi a preocupação com o comportamento do indivíduo dentro da organização, o que auxiliou na compreensão sobre a

complexidade das organizações. Ela passou a ser melhor compreendida na medida em que esta escola incorporou o modelo psicossocial das organizações (Motta, 1986).

Neste período, que coincide com o final da chamada sociedade industrial, grande parte das mudanças no ambiente originaram-se de empresas pioneiras e agressivas, que determinaram a natureza e o ritmo do progresso. Assim, com muita razão, a empresa podia acreditar que controlava seu próprio destino (Ansoff, 1993).

Os estudos nas organizações passaram a enfatizar a conceituação, embasando-se principalmente em pesquisas empíricas e, procuraram com grande ênfase integrar os diversos elementos que contribuem para a organização como um todo (Scott apud Bowditch e Buono, 1992). O tema subjacente é que as organizações são sistemas compostos de variáveis mutuamente relacionadas e interdependentes.

O desenvolvimento da teoria moderna foi influenciada por várias mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Muitos observadores sociais, por exemplo defendem que começamos uma nova transição de uma sociedade industrial para a sociedade pós-industrial (Bell apud Bowditch e Buono, 1992).

Durante o período entre 1950 até 1970 houve uma escalada significativa da turbulência ambiental. Para a maioria das organizações, isso representou uma transição de um mundo familiar em termos de produção e comercialização, para outro, desconhecido, de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade (Ansoff, 1993).

Embora haja alguma discussão sobre se a nossa sociedade está realmente desenvolvendo a estrutura pós-industrial ficou claro que o meio ambiente exerce uma influência considerável no sucesso organizacional.

A Ciência Administrativa, surge baseada principalmente na associação de métodos quantitativos na resolução de problemas administrativos, de planejamento, previsão e atingimento de metas. Embora o arcabouço estrutural montado começasse a mostrar um quadro mais amplo da organização, se comparada às teorias

anteriores, foi criticada como tendo uma visão exageradamente simplificada da realidade.

Parte desta simplificação da realidade foi superada quando os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanísticas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas. A consideração de uma firma comercial como um sistema começou a dominar a teoria organizacional.

A conceituação inicial mais influente da posição dos sistemas foi provavelmente expressa no livro *The Social Psychology of Organizations*, de Katz e Kahn de 1966. Essa obra define as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes. Essas idéias influenciaram acentuadamente outros teóricos, especialmente Trist e seus colaboradores e Rice do Tavistock Institute, de Londres (Schein, 1982).

As organizações passam a ser vistas como desenvolvendo um conjunto de transações com elementos externos (Gibson, 1981), bem como, composta por subunidades ou *subsistemas* que interagem continuamente e são mutuamente dependentes (Katz e Kahn, 1987). Uma mudança em uma das partes infalivelmente afetara as outras (Hampton, 1992).

O ambiente passa a constituir a ênfase da pesquisa e da construção conceitual na teoria organizacional contemporânea. Essa ênfase constitui, em alguns aspectos, uma reação a décadas de pesquisa concentrada nos atributos estruturais internos das organizações e a controvérsia aparentemente sem fim sobre quais fatores determinam a estrutura. Grande parte destas pesquisas foram desenvolvidas como se as organizações operassem como sistemas fechados, recebendo pouco ou nenhum *input* do ambiente organizacional.

O interesse pelo ambiente levou ao desenvolvimento da Teoria Contingencial. Essa teoria emergiu do trabalho original de Lawrence e Lorsch; Becker e Neuhauser; e Negandhi e Reimann que desenvolveram as idéias básicas mais extensamente (Hall, 1984). De acordo com Scott apud Hall (1984), a teoria da contingência pode ser resumida e idealizada como: “a melhor maneira de organizar-se depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve relacionar-se”. Desse modo,

como demonstraram os estudos de Lawrence e Lorsch, no setor de plástico as empresas bem-sucedidas, foram as que se diferenciaram para lidar com *um ambiente incerto e mutável*.

Embora a Teoria Contingencial tenha sido criticada por ser mais um esquema de classificação que uma verdadeira formulação teórica, ela contribuiu para a base atual de conhecimento (Bowditch e Buono, 1992), principalmente, por enfatizar a importância do ambiente para as organizações, vindo este foco ambiental a dominar a teoria organizacional contemporânea (Hall, 1984).

Este legado “ambiental” da Teoria Contingencial interessa a este trabalho. No entanto, como colocam Child e Smith (1987) os modelos contingenciais são estáticos, ao descreverem estados desejáveis, ou “fits” entre a organização e o ambiente. Pretende-se extrapolar esta noção contingencialista, ampliando-se o espectro de análise, buscando aspectos históricos e adotando-se uma abordagem interpretativa (Pettigrew, 1987) destes processos, envolvendo as organizações e o ambiente.

2.2 O ambiente

O ambiente empresarial tem merecido ênfase especial nos últimos anos. Existem muitas razões para tal tendência. Do lado intelectual, houve a compreensão de que as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não vinham explicando suficientemente a variação dos *outputs* organizacionais de todos os tipos (Hall, 1984). Do lado empresarial, percebeu-se que as estruturas não respondiam mais às exigências do ambiente

A eficácia e o sucesso eram vistos como dependentes da eficiência das operações internas. As organizações e políticas administrativas eram criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Pouca ou nenhuma atenção era dada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo (Bowditch e Buono, 1992). A atenção total do administrador estava concentrada no “negócio da empresa”. Ele contava com um suprimento cordato de mão-de-obra e atendia um cliente receptivo, se preocupava secundariamente com tarifas, taxas de

câmbio, diferenças entre taxas de inflação, diferenças culturais e barreiras políticas entre mercados (Ansoff, 1993).

Na década de 80, porém, surgiram novas prioridades que não tomaram o lugar das anteriores, e sim adicionaram-se a elas. A competição intensificou-se em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos, e da aceleração do processo de inovação dos produtos. Os problemas de produção e distribuição tornaram-se maiores e mais complexos, e a esses foram adicionadas preocupações com saltos tecnológicos, com a obsolescência, com mudanças estruturais na economia e no mercado, e nas relações da empresa com o governo e a sociedade.

A atenção às pressões externas, passou a ser tema central à medida que as organizações começaram a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimorando-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essas mudanças podem ser influenciadas e administradas (Schein, 1982).

A necessidade de se perceber os acontecimentos além das fronteiras da organização culminou com o desenvolvimento das teorias contemporâneas de administração, onde as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutantes (Bowditch e Buono, 1992).

Duas dificuldades, pelo menos, surgem nesta maneira de ver as organizações, inseridas em um contexto mais amplo. A primeira refere-se a como conceituar o ambiente e, a segunda reside no que constitui este “ambiente”.

Para Miles (1980), “talvez a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria”. Outros autores como Daft apud Hall (1984) e Hall (1984) adotam um conceito de ambiente menos abrangente. Para estes autores, o ambiente pode ser definido como “todos os fenômenos ou elementos que são externos à organização e que a influenciam potencialmente ou raramente”.

No entanto, estas definições não explicitam e muito menos, definem quais são os elementos constituintes do ambiente. Miles (1980) desenvolveu uma importante distinção na maneira de interpretar o ambiente. Esta distinção consiste em: (1) aqueles elementos que são explicitamente relevantes para organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico); (2) aqueles elementos do ambiente que são

3

potencialmente relevantes para a organização, e estão indiretamente em contato ela (o ambiente geral); (3) aqueles elementos que são verdadeiramente residuais - que estão somente lá fora (Miles, 1980).

A distinção entre ambiente geral e específico pode ser útil para o entendimento do que compõe o ambiente das organizações. Condições ambientais gerais são preocupações do conjunto de classes de organizações, isto é todas organizações, e incluem: (1) condições tecnológicas; (2) condições legais; (3) condições políticas; (4) condições econômicas; (5) condições demográficas; (6) condições ecológicas; e (7) condições culturais (Hall apud Miles, 1980).

Condições ambientais gerais podem ser pensadas como aquelas que são potencialmente relevantes para organização. Além disso, a organização não está tipicamente em contato com estes elementos em uma base diária; mas cria atividades de exame e monitoramento para lidar com elas. É o ambiente na sua maior amplitude (Kotter, 1978).

O ambiente específico, em contraste, é imediatamente relevante para organização. Ele é composto de organizações ou indivíduos, os quais estão diretamente interagindo com a organização (Miles, 1980).

Um ambiente específico, ou tarefa segundo Kotter (1978), pode incluir os clientes, fornecedores, sindicatos, associações de classe. Embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico (ou seja, gama de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) que a organização tiver escolhido. Portanto, a distinção entre o ambiente geral e o específico depende das atividades centrais de uma dada organizações (Bowditch e Buono, 1992).

De maneira semelhante Porter (1986) afirma que, embora o meio relevante seja muito mais amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete, assemelhando-se à definição de ambiente específico. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras do jogos, afetando assim, as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Neste sentido, a simples conscientização sobre a existência de múltiplas forças que influenciam os acontecimentos, o conhecimento da extensão em que elas ocorrem e a compreensão dos níveis de importância que elas possuem em relação à organização, colocam a organização em melhor situação quanto à tomada de decisões estratégicas (Bowditch e Buono, 1992).

Ocorre porém que, nem tudo que acontece no ambiente, seja ele geral ou específico, é significativo, ou sequer chega a ser conhecido pelos membros das organizações. Este é um fenômeno ligado aos processos de atenção e percepção do homem, isto é, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que estão ao seu redor, mesmo que o fizesse, nada garantia que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (Weick, 1973). As organizações possuem o mesmo tipo de dificuldade.

Este tipo de consideração, faz surgir uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo e será explorada mais detalhadamente no tópico a seguir. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

2.2.1 O ambiente real e o percebido

Existe uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção dos gerentes (subjetivo) (Bourgeois, Weick apud Bowditch e Bouno, 1992).

O real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora da mesma e, através do uso de indicadores objetivos desenvolver uma descrição deste ambiente. Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo à mesma. Essa realidade impõe algumas limitações no modo de operar a empresa.

Para Child e Smith (1987), o ambiente real é “constituído de um conjunto de *condições objetivas* as quais podem criar pressões para a transformação, a ponto da

viabilidade de uma empresa depender das suas dimensões desenvolvidas serem apropriadas para aquelas condições ambientais”.

O ambiente percebido, ao contrário, seria uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois, as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (Bowditch e Buono, 1992).

Como o ambiente se torna conhecido para a organização através de percepções, atenções e interpretações de seus membros (Pfeffer, 1978), alguns teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real (Bowditch e Buono, 1992).

Pesquisas que se baseiam em ambientes objetivos como determinantes das reações da organização, tiveram tendência a desconsiderar a influência potencial da percepção que os gerentes tinham daquele ambiente. De modo análogo, estudos que observaram o papel das percepções tiveram tendência a ignorar a influência do ambiente objetivo (Yasai-Ardekani apud Bowditch e Buono, 1992). Recentemente pesquisadores tem enfatizado a necessidade de haver uma interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gerentes, assim como com outras variáveis moderadoras.

Na verdade, o fato de existir uma variável interveniente que faz a ligação entre o ambiente e a organização, sugere que parte significativa desta transação possa ser perdida, devido a elementos subjetivos como os valores pessoais e interpretações de quem realiza esta transação.

Porém, este não é o único elemento capaz de produzir distorções na análise ambiental, que freqüentemente levam as organizações a estarem desarticuladas com o contexto que a cercam. Os ambientes organizacionais vão desde os quase estáticos (por exemplo, sem novos concorrentes nem novidades tecnológicas, pouca pressão social ou política) até os muito dinâmicos (por exemplo, mudanças rápidas, muitas vezes imprevisíveis, como é o caso da indústria de computadores de uso doméstico) (Bowditch e Buono, 1992). Na realidade, o ambiente empresarial assume muitas formas diferentes. Embora alguns ambientes possam ser relativamente simples e

estáveis, outros tendem a ser muito complexos e dinâmicos por natureza. Discute-se a seguir as questões quanto à dinâmica ambiental

2.2.2 A mudança ambiental

Duncan (1972,) apresentou um modelo de ambiente que procurou retratar a diferenciação ambiental e, além disso, demonstrou como esta diferenciação poderia ter formas diversas de impactar a organização (Fig. 2.1). Sua análise se deteve, entre outras coisas, em especificar quais as características do ambiente que criavam problemas para uma organização, em termos de causar “incerteza” quanto à alterações ambientais.

Esta incerteza ambiental foi definida através da utilização de duas dimensões básicas: a estabilidade e a complexidade, ambas referentes ao ambiente. O espectro destas duas variáveis vai da simplicidade para a complexidade e da estabilidade para a instabilidade (Schein, 1982).

Aldrich apud Hall (1984), usou de modo análogo as mesmas variáveis, e segundo as suas constatações, um ambiente homogêneo é mais simples para as organização e permite desenvolver modos padronizados de reação ao ambiente. Da mesma maneira, a estabilidade permite a padronização. Já a instabilidade, leva à imprevisibilidade, fazendo com que as organizações resistam a este tipo de evento (Hall, 1984).

Para Duncan (1972) a hipótese de que o mais baixo grau de incerteza do ambiente ocorre em ambientes simples e estáticos nos quais há apenas alguns fatores relevantes que são relativamente previsíveis e estáveis (campo 1). O mais elevado grau de percepção de incerteza é experimentado por organizações que operam em um ambiente complexo - isto é ambiente que se caracteriza por um grande número de fatores diferentes e em contínua mudança (campo 4). Duncan também verificou que para se determinar a incerteza, a estabilidade é mais importante que a complexidade; em outras palavras, verificou que os ambientes com alguns poucos fatores instáveis são mais incertos e ameaçadores (campo 3) do que os ambientes que têm em ação muitos fatores diferentes, mas relativamente mais estáveis (campo 2).

Figura 2.1- Um modelo de incerteza ambiental baseado no grau de complexidade e estabilidade do ambiente.

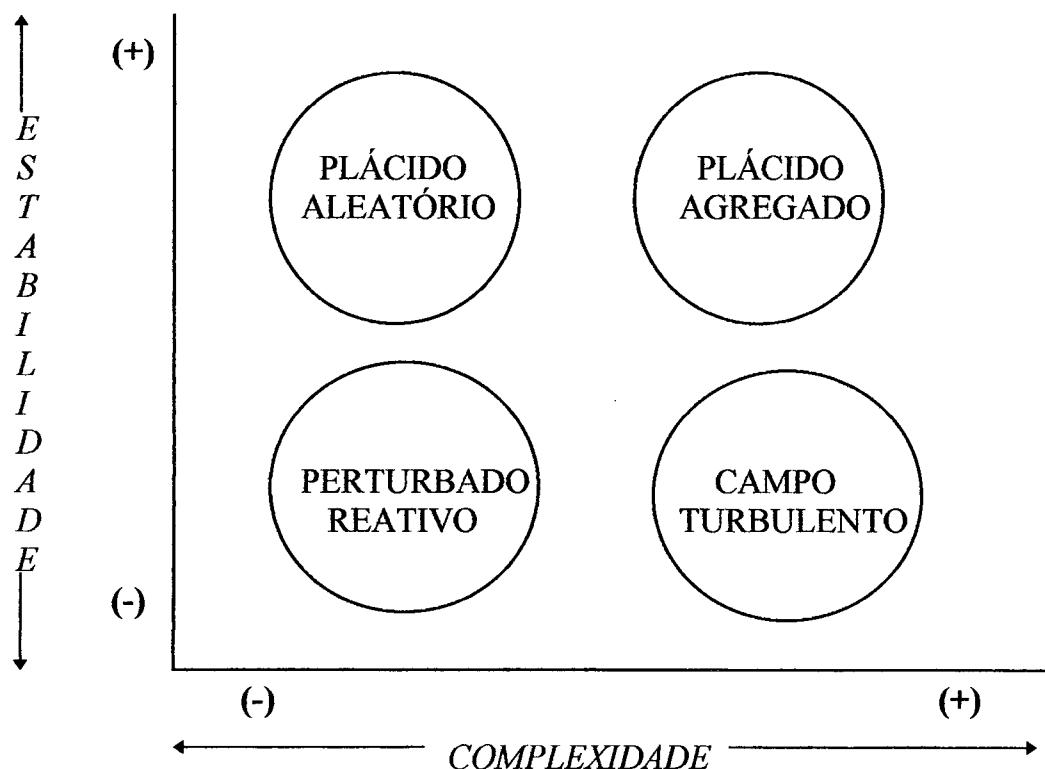
	Simple	Complexo
Estático	<p>CAMPO 1: <u>Reduzida percepção da incerteza</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são um tanto semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não mudam 	<p>CAMPO 2: <u>Percepção moderadamente reduzida da incerteza</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes não se assemelham entre si 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos
Dinâmico	<p>CAMPO 3: <u>Percepção moderadamente elevada da incerteza</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são um tanto semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança 	<p>CAMPO 4: <u>Elevada percepção da incerteza</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes não são semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança

Fonte: Duncan (1972).

Emery e Trist apud Miles (1980) desenvolveram uma tipologia ambiental (Fig. 2.2) de interesse para os estudos sobre mudança e adaptação organizacional, que leva em conta os diversos graus de estabilidade e complexidade. Estes autores definiram quatro tipos gerais de ambiente que resultam da associação entre as duas variáveis.

A tipologia desenvolvida por Emery & Trist se assemelha à proposta por Duncan. A associação entre as duas é possível e se realizada pode ser definida em termos gráficos, formando quatro quadrantes, como pode ser visualizado na figura 2.2.

Figura 2.2- Apresentação gráfica da tipologia de Emery & Trists apud Miles (1980), associada com as dimensões ambientais propostas por Duncan (1972).



Fonte: Silva (1993)

A tipologia de Emery e Trist, mostra diferentes velocidades de mudança ambiental, indo de ambientes relativamente estáveis a outros em mudança constante, e inclui os ambientes plácido-aleatório, plácido-agregado, perturbado-reativo e campo-turbulento.

O ambiente plácido-aleatório caracteriza-se por ser relativamente estável, inexistindo interdependência entre suas partes, mais propriamente há desconexão entre os componentes. Como as mudanças ocorrem com lentidão, isto facilita a previsibilidade e, conseqüentemente, não oferece grande ameaça às organizações. De acordo com a tipologia, organizações neste ambiente fazem seus ajustes usando táticas unilaterais.

O ambiente plácido-agregado apresenta mudança vagarosa associada a uma maior interdependência das partes que compõe o ambiente, na forma de blocos agregados, o que se traduz no surgimento de ameaças para as organizações. Sob estas

condições, táticas são substituídas por estratégias. A sobrevivência torna-se criticamente ligada com o que a organização conhece do seu ambiente e como ela se posiciona neste ambiente.

O ambiente perturbado-reativo é derivado do surgimento de diversas organizações grandes o suficiente para influenciar o ambiente e outras organizações, sendo característicos de mercados oligopolísticas. São situações onde uma companhia, criando parte de ambiente, força as demais a reagirem de modo semelhante. Organizações no ambiente tipo três não recorrem nem a táticas de curto prazo e nem a planos gerais de longo prazo. No entanto, elas podem contar com “operações”, ou escolhas seqüenciais de ações para eliminar os competidores.

O ambiente campo-turbulento caracteriza-se por mudança constante e apresenta elevado grau de incerteza. Mudanças na organização são mais largamente induzidas pelo ambiente, mais do que pela própria organização.

A idéia de turbulência ambiental associa instabilidade com alto grau de complexidade, significa que existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente, isto é, não se pode definir com clareza até que ponto os elementos possuem capacidade de influência entre si (Hall, 1990). Uma mudança econômica específica de um setor por exemplo, pode ter ramificações econômicas, políticas ou mesmo tecnológicas, do mesmo modo que pode transferir os seus efeitos por todo sistema social, causando mudança em outros setores.

A idéia das organizações se confrontando cada vez mais com campos turbulentos, é evidenciada em muitos trabalhos acadêmicos (Drucker, 1980; Stoner, 1985; Day, 1990; Ansoff, 1993). O ponto principal a ser levantado a respeito destas mudanças, derivadas do binômio instabilidade/complexidade, é a geração de turbulências mercadológicas e competitivas que imprimem às organizações a necessidade de redefinir suas estratégias e conseqüentemente, resultam na necessidade de se adotarem mudanças nos seus domínios internos.

2.3 A mudança nos sistemas organizacionais

Quando o ritmo das mudanças era mais lento, os administradores conseguiam trabalhar com base na premissa de que o futuro seria bastante parecido com o passado. Podiam estabelecer objetivos e planos simplesmente extrapolando experiências passadas. Hoje, os acontecimentos estão ocorrendo muito rapidamente para que a experiência possa ser considerada um guia digno de confiança, e os administradores são obrigados a formular estratégias adaptadas aos problemas e às oportunidades peculiares do futuro (Stoner, 1985).

Atualmente, o ambiente tem se tornado mais ou menos turbulento, conseqüentemente, mais complexo e/ou instável, como resultado de diferentes classes de condições: inovação, saturação de mercado, mudança das preferências dos consumidores, mudanças nos requisitos legais, ações de outras organizações, ou efeitos de grupos de pressão (Carroll e Tosi, 1977).

Além disso, não constitui mistério que as organizações devem efetuar transações com seu ambiente simplesmente para sobreviverem e, o que é mais importante, para crescerem. Os analistas organizacionais têm reiteradamente mencionado as transações com o ambiente como sendo um problema crucial, para não dizer, o mais crucial dos problemas (Lawrence e Lorsch, 1972).

Na verdade, para sobreviverem, as organizações precisam de recursos externos, pois, nenhuma é capaz de gerar todos os recursos de que necessita, e tipicamente, para aquisição destes recursos surge a necessidade de interação com outras organizações que controlam estes recursos (Pfeffer, 1978). Esta interação nem sempre é simples, sendo freqüentemente mediada por restrições, incertezas e contingências (Aldrich e Pfeffer apud Hall, 1984).

Alguns distúrbios ou descontinuidades, causados por uma mudança na relação de aquisição de recursos, entre as organizações, pode causar perigo de sobrevivência para a organização adquirente (Bourantas, 1989). Esta relação de aquisição, ou dependência, como colocam alguns autores pode parecer forçadamente estabelecida, mas, na realidade, a consideração do meio ambiente com algo que está lá fora, em algum lugar, disperso sem ter capacidade de influenciar de algum modo a

organização, é enganosa e se mostrou superada desde o desenvolvimento da teoria dos sistemas nos anos 60 (Robbins, 1990).

Tichy apud Lippitt et al. (1989), credita a necessidade da mudança organizacional a “um amplo espectro de causas”, onde uma mudança em alguma coisa pode colocar em funcionamento um ajuste por parte da organização. Ele usa como explicação a metáfora de uma corda composta por fios políticos, culturais e técnicos que parecem únicos e são interdependentes, mas que se separadas enfraquecem a organização. Dentro deste contexto, Tichy afirma que, as organizações reagem à mudança quando existe uma modificação no seu ambiente, tecnologia, metas, motivações ou nos valores percebidos.

Alguns autores, como por exemplo Greiner (1972), Adizes (1990) e Salama (1992), têm apontado que a mudança ocorre em resposta às fases do ciclo de vida de uma organização, semelhante aos organismos biológicos - recém nascidas, jovens e maduras - com cada fase tendo distintos problemas e conseqüências, fazendo alusão às necessidades internas. De certo modo, estes autores trabalham com um elemento complicador a mais, visto que a associação das forças externas de mudança pode exercer sobre a organização pressões variadas, dependendo do estágio do ciclo de vida em que se encontra a organização, podendo haver maior ou menor suscetibilidade, o que torna o estudo da mudança organizacional mais complexo.

No presente trabalho não se adota a abordagem do ciclo de vida, apesar de ser uma construção teórica significativa para este tipo de estudo, mas sim, adota-se a abordagem biográfica (Lawrence 1984; Pettigrew, 1985; Kimberly, 1987; Salama, 1992), por se achar que este foco de análise é essencial para um melhor entendimento das mudanças organizacionais.

A abordagem histórica é resgatada pois entende-se que as instituições, inclusive as organizações empresariais, ajudam a preservar muitas coisas de valia do passado. Elas incluem valores e inovações sociais, culturais e tecnológicas. Este papel das instituições é importante na conexão do passado, com o presente e o futuro e em permitir a continuação de muitos dos aspectos desejáveis da vida. Por outro lado, para se proteger contra mudanças, as instituições endurecem a sua resistência, formalizando rituais, costumes e tradições. Esta resistência, algumas

vezes, leva à incapacidade de enfrentar um novo ambiente e prepara o caminho para a estagnação e o fracasso (Megginson et al., 1986).

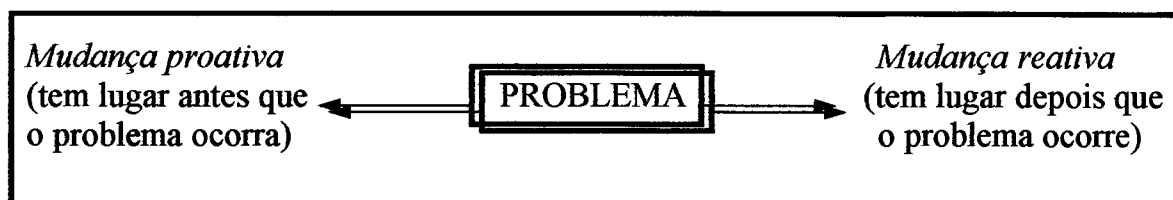
Surge a necessidade de reajustes internos na organização com o propósito de tornar sua estrutura e estratégias atualizadas. Quando os ajustes são bem sucedidos, eles dão suporte a uma outra tarefa fundamental da organização, o alinhamento ambiental (Robbins, 1990).

Porém, as mudanças do ambiente externo freqüentemente exigem que os administradores se antecipem às mudanças futuras e as orientem constantemente. Os administradores mais eficazes planejam para se preparar para as mudanças potenciais do ambiente, aplicam várias técnicas de previsão e fazem planejamento estratégico.

Outros administradores reagem às mudanças à medida que elas vão ocorrendo e sua eficácia vai desde o “quebra-galho” até uma intuição boa e precisa. Em níveis organizacionais mais altos, os administradores ficam mais expostos a fatores externos e têm maior responsabilidade em como agir com eles (Stoner, 1985).

Existem duas maneiras principais de se tratar a mudança organizacional, conforme podemos ver na figura 2.3.

Figura 2.3 Duas abordagens à mudança organizacional



Fonte: Megginson et al. (1986)

A primeira maneira é o processo proativo, quando a administração desenvolve um programa de mudança planejada por exemplo. A segunda é o processo reativo de mudança, por cujo intermédio a administração se adapta aos poucos, um passo de cada vez, para tratar os problemas ou assuntos à medida que ele vão surgindo (Megginson et al, 1986), ou até mesmo, com uma certa defasagem de tempo (Miles e Snow, 1978).

Não se descarta porém, a possibilidade da existência de inúmeras situações intermediárias, onde a dicotomia entre reação e proação seria insuficiente na sua explicação dos fenômenos de mudança. Não é intenção encerrar esta questão, admite-se a possibilidade de existir um continuum entre reação e proação, onde as várias situações intermediárias possam ser contempladas, que no entanto, não serão tratadas aqui. Admite-se também a existência de uma gama enorme de tipologias e nomenclaturas com relação à mudança, que possibilitam o estudo deste fenômeno satisfatoriamente. Porém, parafraseando Robbins (1990), “teóricos organizacionais não estão interessados em toda mudança, deve-se escolher as que interessam para limitar a discussão”. Para efeitos de pesquisa, considera-se como válida a macrodistinção tipológica entre reação e proação (Fig. 2.3), sendo tratada mais detidamente no segmento a seguir.

2.3.1 Tipos de mudança

Mudanças podem “simplesmente acontecer”, ou podem ser “planejadas”. Agentes de mudança podem dirigir seus esforços para mudar pessoas tanto quanto estruturas (Robbins, 1990). Porém, há momentos em que as organizações, embora resistentes, são impelidas a mudar. Meyer e Rowan apud Hall (1984) sustentam que organizações são, via de regra, levadas a incorporar políticas e práticas do sistema de valores vigente na sociedade da qual fazem parte, neste sentido, “o ambiente institucionaliza conceitos acerca de como devem atuar as organizações e as forças a incorporar as práticas institucionalizadas”.

Nos chamados processos reativos, a organização procura manter um curso firme, resolvendo os problemas à medida que estes aparecem. Por exemplo, se novas regulamentações por parte do governo exigissem que as empresas tivessem melhores mecanismos contra incêndio, as mudanças ocorreriam em reação a uma regra institucionalizada (Megginson, 1986).

Mudança não planejada, ou reativa, também ocorre como um resultado da interação das forças do sistema social. Entretanto, esta mudança "produz um conjunto de metas aparentemente não deliberadas e não coordenadas por parte daqueles nela envolvidos" (Bennis, 1985).

Um bom exemplo de mudança não planejada pode ser encontrado na mudança da cultura. Ela é, freqüentemente, não planejada, no sentido que não existe agente de mudança operando com um conjunto pré-determinado de fatores que serão executados (Arensberg apud Zaltman e Duncan, 1977).

Ao contrário das mudanças reativas, a mudança planejada envolve ações deliberadas para modificação do *status quo*. É proativa porque se lança a modificar as coisas estabelecendo um novo curso ao invés de corrigir o atual. Deste modo, a mudança planejada procura antecipar as mudanças nos ambientes externo e interno e trata das maneiras de fazer frente às novas condições previstas (Megginson, 1986).

Para Lippitt (1989), é alguma tentativa, entendida, designada ou proposta por um indivíduo, grupo, organização ou um amplo sistema social, para influenciar diretamente o *status quo* de si mesmo, outro organismo ou uma situação.

Mudança planejada pode ser vista com um esforço deliberado, com uma meta estabelecida por parte do agente da mudança, para criar modificar a estrutura e/ou processo de um sistema social, o qual requer dos membros daquele sistema uma reaprendizagem da maneira como realizam seus papéis.

Para Champion (1985), mudança planejada, é aquela prevista e previamente programada para implantação de novos sistemas de funcionamento. O autor coloca que as organizações são entidades dinâmicas que tendem naturalmente a mudar no decorrer do tempo.

Em geral, as organizações mudam motivadas por alguma coisa e/ou objetivando alguma coisa. Por exemplo, o objetivo (ou alvo) da mudança pode estar no ambiente externo ou no ambiente interno da organização, ou em ambos. O motivo pode ser proativo, como na eliminação de uma ameaça potencial ou na criação de

uma oportunidade; ou reativo, envolvendo a resposta da organização a algum evento (Miles, 1980).

Fazendo uma analogia entre os objetivos das mudanças (externos ou internos) e a motivação para que tais mudanças ocorram, abre-se a possibilidade da discussão destes eventos pela ótica das abordagens voluntarista (associando-se esta aos processos de mudança planejada - de ação voluntária), e determinista (de ação reativa em essência - relacionados à seleção natural ou ao ciclo de vida por exemplo). No segmento a seguir serão tratadas mais detidamente estas correntes de estudo, descrevendo seus principais teóricos, seus pensamentos, bem como, sua utilidade para corrente pesquisa.

2.3.2 Estudo da mudança organizacional- a abordagem da adaptação

Até o momento discutiu-se genericamente o porque as organizações mudam. Motivos externos e internos foram explorados para explicar tal comportamento, enfatizando-se que existe freqüentemente a necessidade da mudança. Porém este tipo de postura é insuficiente para explicar os fenômenos de mudança, pois, as organizações não mudam simplesmente ao sabor de sua vontade a qualquer hora ou momento, como também o ambiente não é senhor absoluto dos acontecimentos, pressionando indistintamente toda e qualquer organização.

Algumas das teorias que deram origem aos estudos sobre mudança organizacional partiram do pressuposto que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico, impondo restrições e algumas contingências às mesmas (Miles, 1982). Supondo ser verdadeira esta visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria, conforme alguns teóricos das organizações, obter um ajustamento entre suas estruturas e processos e o ambiente (Lawrence e Lorsch, 1973; Miles, 1982).

Esta visão possui basicamente duas restrições. A primeira delas refere-se ao fato de ignorar como se desenvolve o processo de adaptação, desconsiderando as

diferentes formas de ajustamento entre organizações e ambientes. Outro fator que limita esta visão é sua desconsideração ao processo de escolha estratégica por parte das organizações empresariais (Silva, 1993).

De forma oposta à visão do determinismo do ambiente, aparece a abordagem dos teóricos de política e análise institucional que, ao ver de Miles (1982), enfatizam o papel da escolha estratégica. Estes teóricos argumentam que as organizações são capazes não só de captar e adaptar-se a mudanças ambientais, como também de exercer uma escolha entre os tipos de ambiente nos quais deseja operar, adaptando-se a esta escolha.

Segundo esta abordagem a adaptação organizacional refere-se ao processo pelo qual a organização modifica sua estrutura e operações, ou manipula seu ambiente, a fim de manter ou melhorar a performance (Darren apud Miles 1980).

A maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo de adaptação (Child e Smith, 1987).

A adaptação organizacional, no entender de Child e Smith (1987), refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas.

Deste modo, retomando a discussão sobre adaptação como reflexo do meio, ou como função da administração da organização (Astley e Van De Ven, 1983), sugere-se que, mesmo ao se assumir que o meio ambiente de um sistema aberto seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível se houver um controle adequado e seleção dos meios com que os resultados prescritos devam ser alcançados (Hrebiniak e Joyce, 1985)

A seguir serão sintetizadas as visões conflitantes que abordam o termo adaptação organizacional.

I - A perspectiva da seleção natural

A perspectiva analítica da seleção natural argumenta que os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer, apud Hall, 1984). Isto quer dizer que, o determinante da eficácia e da sobrevivência da organização não é a sua capacidade de adaptação, mas o seu alinhamento com os requisitos do ambiente.

Conforme a perspectiva da seleção natural, em um determinado grupo, as organizações que desenvolvem características mais compatíveis com as necessidades do ambiente são as que sobrevivem.

As organizações que interagem com o ambiente conforme a perspectiva da seleção natural têm, segundo Miles (1982), certas características marcantes. Uma delas refere-se à profunda inércia presente na empresa, sendo esta também considerada prisioneira do seu ambiente. Como tal, as mudanças em um dado grupo de organizações resultam não de inovações ou mudanças realizadas dentro das mesmas, mas da entrada, no setor, de uma nova organização com uma forma diferente. Segundo essa perspectiva, as organizações têm sua capacidade de adaptação restrita tanto por fatores internos como por fatores externos (Miles, 1982).

A nível interno, a organização lida com fatores como estrutura de custos, alocação de recursos, normas e precedentes históricos que têm a função de preservar o *status quo* da estrutura e da estratégia empresarial, limitando a escolha de opções gerenciais alternativas. A cultura, os mitos e as crenças acerca destes fatores, bem como suas competências distintivas e seus papéis em relação a outras organizações, também limitam o seu potencial. Os fatores externos, como barreiras econômicas e legais de entrada e saída e limites de atuação também restringem a escolha organizacional (Silva, 1993).

Miles (1982) argumenta também que as informações requeridas sobre o ambiente e as mudanças a serem realizadas a nível de estrutura e estratégia empresarial são consideradas caras e podem ter sua natureza distorcida pelos mecanismos existentes dentro da própria organização. Vale ressaltar que, através

dessas informações, uma organização poderia responder amplamente a oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente de forma bem sucedida.

Outra característica das organizações, segundo a perspectiva analítica da seleção natural é a suposição de que é o ambiente que seleciona as empresas mais aptas e a estas é negado o papel da escolha estratégica, minimizando assim o seu potencial de adaptação individual.

II - A perspectiva da seleção racional

A perspectiva de análise da seleção racional afirma que, embora as condições ambientais determinem amplamente a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os administradores de organizações bem sucedidas selecionam, adotam e descartam componentes estruturais e de processo no intuito de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente. Porém, a racionalidade limitada (March e Simon, 1958), com a qual os administradores tomam as decisões gera algumas restrições ao tipo de informações que os mesmos possuem. Miles e Snow (1978) argumentam que, baseando-se nos limites cognitivos da tomada de decisão, as decisões ditas racionais são questionáveis. Isto porque os indivíduos podem tomar estas decisões com base em algumas percepções imperfeitas da realidade.

A perspectiva analítica da seleção racional é caracterizada por um avanço em relação à seleção natural. Enquanto a análise sob a ótica da seleção natural minimizava a função gerencial, uma vez que o ambiente é que definia a empresa, a seleção racional considera o papel dos administradores direcionado à elaboração de respostas aos fatores do ambiente no qual está inserida (Silva, 1993).

III - A escolha estratégica

A perspectiva analítica da escolha estratégica considera que a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada por fatores ambientais, enfatizando a partir daí o papel da cúpula gerencial, considerada o elo de ligação entre a organização empresarial e o ambiente (Miles e Snow, 1978). Isto porque,

conforme Child e Smith (1987), as condições externas à organização tornam-se conhecidas através da percepção dos membros da mesma.

Segundo Miles (1982), esta perspectiva enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Uma organização não tem só habilidade para alterar a si própria tendo em vista contingências, restrições ou oportunidades do ambiente, como também é capaz de exercer considerável influência sobre os ambientes nos quais opera.

Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: (1) coalizão dominante; (2) percepções; (3) segmentação; (4) procura/busca de atividades e (5) restrições dinâmicas.

(1) A coalizão dominante representa um grupo de tomadores de decisão, existente em cada organização, que exerce grande influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los. A coalizão dominante é tratada por Child (1972) em termos da sua capacidade de influenciar na formulação de estratégias e no modo como esta influência é decisiva na implantação da visão deste grupo.

(2) Com relação às percepções, Miles e Snow (1978) afirmam que a coalizão dominante cria e atua sobre o ambiente relevante para a organização. A ação da organização sobre o ambiente ocorre através de resposta ampla àquilo que a administração percebe. Por outro lado, as condições ambientais que são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões e ações da administração.

(3) A segmentação é definida pela partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante. Esta partição influenciará numa posterior divisão da organização em várias sub-unidades, para as quais será feita a alocação de recursos de acordo com suas respectivas importâncias estratégicas.

(4) A busca ou procura de atividades refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem pela avaliação dos elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização. A partir da avaliação destes elementos é que será determinado o tipo de atitude que a organização tomará acerca do ambiente, a saber, reativa ou proativa.

(5) As restrições dinâmicas dizem respeito ao fato de que a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da organização empresarial. A coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes através de alterações nas estratégias. Porém, como ressaltam Miles e Snow (1978), cada nova estratégia adotada ou nova direção escolhida estará sujeita ao seu próprio conjunto de restrições.

A perspectiva analítica da escolha estratégica parece ser a visão mais completa a ser utilizada na análise de uma organização empresarial, uma vez que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos administradores e do tratamento das informações captadas no ambiente. Como colocam Child e Smith (1987), os membros da organização criam arenas cognitivas com as quais eles identificam o setor. Esta arena cognitiva determina os limites dentro e em torno do setor atribuído pelos seus membros.

Outro fator citado por Thompson (1976) diz respeito à orientação estratégica dos administradores no que se refere à sua atividade de criar e manter um efetivo alinhamento entre a organização e seu ambiente. Esta pode ser considerada a atividade básica quando tratamos da adaptação organizacional, sob a ótica da escolha estratégica.

Deste modo, considerando-se os fatores essencialmente estratégicos e políticos, as condições do meio não podem ser consideradas como uma fonte direta de variação da estrutura organizacional, como os teóricos dos sistemas abertos muitas vezes dão a entender. A ligação crítica repousa na avaliação dos tomadores de decisão quanto à posição da organização no meio ambiente que consideram como importante, e na ação que eles podem conseqüentemente tomar sobre a estrutura interna (Child, 1972).

As idéias da perspectiva da escolha estratégica são assumidas como válidas para a presente pesquisa, pois, o modelo central de análise aqui desenvolvido é o formulado por Child e Smith (1987). Deste modo, evidencia-se a necessidade da discussão dos aspectos a respeito da escolha das estratégias. Assume neste sentido,

um papel importante a administração estratégica, por ser ela, em última análise, a responsável pela ligação envolvendo a organização e o ambiente (Miles, 1982).

Esta discussão é desenvolvida a seguir sob o título de mudança estratégica, pois, intenciona-se discutir a adaptação ao ambiente como um processo de atenção, formulação, escolha e implementação de estratégia.

2.3.3 A mudança estratégica

Com o crescimento das mudanças no meio ambiente organizacional - cultura, tecnologia, estrutura da organização - acontece uma acentuada pressão, exigindo capacidade de antecipar mudanças, aproveitando prontamente as novas oportunidades que surjam através de ação rápida, bem como capacidade de reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais.

O aumento na frequência e na variedade de mudança faz com que os gerentes se tornem mais hábeis no trabalho de planejar e introduzir mudanças. Eles precisam entender o processo de mudança e utilizar as estratégias alternativas disponíveis para administrar aquele processo (Hampton, 1992).

As organizações passam a estar constantemente preocupadas em utilizar seus recursos da melhor forma possível, para poderem aproveitar as oportunidades percebidas no seu ambiente.

Neste sentido, a mudança estratégica poderia ser considerada como, a preocupação que envolve esforços na alteração dos modos vigentes de cognição e ação, para possibilitar à organização tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais (Gioia e Chittipeddi, 1991).

Para Johnson (1992) mais do que ser um teste lógico fora das estratégias em ação, a mudança estratégica pode ser vista como uma resposta ao longo do tempo ao ambiente de negócios que é essencialmente construída internamente, mais do que objetivamente entendida.

Portanto, a mudança estratégica não pode mais ser visualizada como um fenômeno isolado, de formulação ou escolha de estratégias. A mudança estratégica deve ser concebida como um conjunto de ações que envolvem percepções e avaliações sintonizadas com as capacidades da organização, para assegurar a sobrevivência e o crescimento de uma empresa a longo-prazo (Chakravarthy, 1982).

Para autores como Bower, Mintzberg e Burgelman apud Pettigrew (1987) mudança a nível da organização ocorre como um processo multinível, interativo, com resultados emergindo não meramente de um produto de debates racionais ou limitadamente racionais, mas também moldado pelos interesses e compromissos dos indivíduos e grupos, bem como, pelas forças burocráticas existentes, e as mudanças brutas no ambiente.

A mudança estratégica não é somente uma atividade analítica e racional, mas também, um processo analítico educacional e político, que tem direta relevância com a forma que o gerenciamento elabora as avaliações críticas a respeito das mudanças requeridas pelo ambiente competitivo (Pettigrew, 1989).

Neste sentido, o enfoque a respeito da mudança estratégica deve ser ampliado para considerar também dimensões políticas e culturais do fenômeno, a cognição dos membros e as relações entre os vários níveis que moldam os processo ao longo do tempo.

A mudança passa a ser vista como um processo humano complexo, onde todos membros da organização desempenham sua parte, desde a percepção do contexto da mudança, na escolha do conteúdo da estratégia até no processo para a implementação da mudança (Pettigrew, 1987).

Na opinião de Pettigrew, a pesquisa correta teoricamente, e útil na prática, sobre a tomada de decisão e a mudança estratégica deve envolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, o processo de mudança e do conteúdo da mudança, justamente com a habilidade em regular as relações entre as três (Pettigrew, 1989).

Similarmente, Child e Smith (1987), salientam que a habilidade dos gerentes para reconhecerem, interpretarem e implementarem os requisitos emergentes de seus setores nos seus produtos, processos e modos organizacionais que eles adotam, é visto como crucial para manutenção da competitividade organizacional.

Mudança estratégica passa a ser vista como uma construção multidimensional e multifaceta. Para entender e explicar este complicado fenômeno, é necessário uma estrutura multidisciplinar e integrativa consolidando o conhecimento disponível em uma variedade de disciplinas (Javidan, 1990).

Chakravarthy e Doz (1992) desenvolveram uma tipologia das disciplinas que dão suporte para as análises da mudança estratégica, através da distinção entre o conteúdo e o processo estratégico destas mudanças. A figura 2.3 ilustra o contraste entre os dois subcampos de estudo.

Figura 2.3- Disciplinas básicas que suportam as pesquisas do conteúdo e do processo estratégico

U N I D A D E S d e A N Á L I S E	CONTEXTO AMBIENTAL	. Macro Econômico	. Economia política	. Ciência política
		. Micro Econômico	. Sociologia	. Teologia
		CONTEÚDO ESTRATÉGICO	PROCESSO ESTRATÉGICO	
	EMPRESA	. Economia Organizac.	. Política e Planej. dos negócios . Economia Institc. . Teoria organizacional	. Psicologia social
	INDIVÍDUO	. Ciência da decisão	. Teoria da decisão comportamental . Política organizac.	. Psicologia
		RACIONAL	LIMITE RACIONAL	SUBJETIVIDADE RACIONAL

SUPOSIÇÕES SOBRE A TOMADA DE DECISÃO

Fonte: Chakravarthy e Doz (1992)

Ao contrário da pesquisa do conteúdo estratégico, a pesquisa do processo aceita a limitação racional e até o comportamento extra racional sobre os atores organizacionais (Fig 2.3). Também, ao contrário da pesquisa do conteúdo da estratégia que lida somente com a interface entre a empresa e seu ambiente, a pesquisa do processo estratégico lida com interações desenvolvimentais dos indivíduos, grupos e/ou unidades organizacionais, dentro ou entre firmas (Hirsch apud Chakravarthy e Doz, 1992).

O subcampo de pesquisa do processo estratégico ocupa-se em como estratégias efetivas são moldadas dentro de uma empresa e em seguida validada e implementada eficientemente. Analogamente, Child e Smith (1987) argumentam que “uma pesquisa teoricamente válida para o estudo da mudança organizacional requer a devida atenção para o agente de escolha estratégica, que é quem tem o poder de dirigir a organização, portanto é quem formula a estratégia e conecta-a a organização”.

Do mesmo modo que Van De Ven et al apud Van De Ven (1992) afirma que, sem observar um processo de mudança da perspectiva dos gerentes, é quase impossível para um investigador entender a dinâmica que envolve os esforços de mudança, e deste modo, generalizar novos conhecimentos e avanços na teoria e prática do processo estratégico.

Estes argumentos são importantes para a presente pesquisa, pois, dão consistência e suporte à adoção do modelo de Child e Smith (1987) para o estudo da mudança estratégica organizacional, pela ótica do processo estratégico delimitando deste modo o foco pesquisado.

2.4 Uma *Framework* do estudo da mudança

Os modelos de mudança tentam explicar o comportamento das organizações quanto à mudanças que já ocorreram, estão ocorrendo ou ocorrerão no ambiente onde ela está inserida. Eles têm a intenção de explicar os padrões de comportamento observados interna ou externamente à organização (Nadler, 1977).

Cada modelo tem sua especificidade, e como tal, é montado a partir de conceitos e agrupamento de variáveis e também pela forma como tais variáveis estão relacionadas.

A intenção de utilizar um modelo para analisar um processo de mudança é que o mesmo pode fornecer benefícios, possibilitar o uso de uma mesma linguagem quando da explicação de um fenômeno e elucidar os relacionamentos das diversas variáveis envolvidas.

Porém, até o presente momento, alguns dos modelos mais influentes no estudo das organizações (Contingenciais, Desenvolvimento Organizacional), explicam pouco mais que associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais, tecnológicos ou escala de operação. Estes modelos teóricos adotam soluções teóricas mais simples, como por exemplo, os fatores contextuais determinando variáveis estruturais devidos a certas restrições, principalmente econômicas (Child, 1972; Pettigrew et al., 1988).

As pesquisas para estabelecer associações estatísticas entre características organizacionais e o ambiente, geralmente deixam subjacentes processos a serem inferidos/deduzidos. A dificuldade central destes tipos de pesquisa é encontrar uma explicação adequada para o entendimento do processo, já que a relação estatística não fala por si mesma (Child, 1972). A principal deficiência atribuída a estes modelos, reside na sua falha em evidenciar as questões subjetivas, como por exemplo, o contexto político no qual as decisões são tomadas (Child apud Pettigrew et al., 1988).

Pettigrew (1985) sugere que a maneira de combater as deficiências com relação à literatura da mudança estratégica, passa por formas de pesquisa que considerem os caracteres contextuais e processuais.

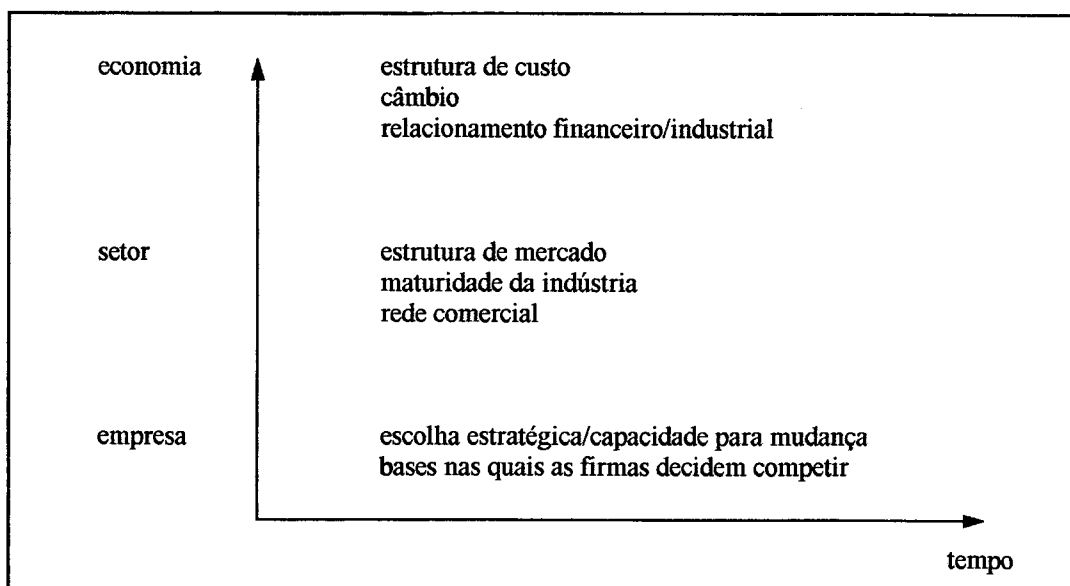
A análise contextualista de um processo de mudança, advogada por Pettigrew, define o fenômeno em termos da análise dos níveis vertical e horizontal, e a interconecção entre estes níveis através do tempo. O nível vertical refere-se as interdependências entre os mais altos e os mais baixos níveis da análise, sobre o fenômeno a ser explicado, por exemplo, o impacto de uma mudança no contexto

sócio-econômico sobre os fatores do contexto intraorganizacional e o comportamento do grupo de interesse.

O nível horizontal refere-se as interligações seqüenciais entre um fenômeno histórico, presente e no futuro. Uma abordagem que oferece ambos os multiníveis (análise vertical, e a análise horizontal ou processual), é dita contextualista em caracter. A habilidade de uma organização para competir dentro de um predominate conjunto setorial/econômico baseia-se em dois fatores chaves: (1) a capacidade da *empresa identificar* e entender as forças competitivas envolvidas e como elas mudam; (2) a competência do negócio para mobilizar e gerenciar os recursos necessários para uma resposta competitiva através do tempo (Pettigrew, 1987).

Existem duas dimensões da competitividade: os níveis onde ela opera/funciona e o elemento tempo (Figura 2.4).

Figura 2.4 Dimensões da competitividade



Fonte: Pettigrew (1987)

As dimensões da competitividade caracterizam a abordagem contextualista ao combinar os elementos ambientais com a necessidade da mudança estratégica.

O entendimento contextual e processual do gerenciamento da mudança estratégica adota ambos os eixos vertical e horizontal da competição. O modo contextualista de pesquisa determina o padrão do campo competitivo produzido

conjuntamente pela empresa, setor e os níveis econômicos nacionais. O modo processual endereça a mudança das bases de competição para cada nível através do tempo.

A essência do modo contextual de pesquisa desenvolvido por Pettigrew (1985), é desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, e do processo de mudança. Child e Smith (1987) utilizaram-se de uma construção teórica semelhante, baseada na relação contextual para formular um modelo de análise dos processos de transformação organizacional.

A análise de Child e Smith (1987) se concentra no setor a que empresa pertence, delimitando neste sentido, o foco contextual desenvolvido por Pettigrew (1985), em outras palavras, o ambiente definido na metodologia de Child é semelhante a noção de ambiente específico definido por Miles (1980). Dentro deste contexto específico, o autor distingue três aspectos relevantes para a o desenvolvimento da pesquisa: as condições objetivas, a arena cognitiva e a rede de colaboradores potenciais.

As condições objetivas do setor se constituem de um conjunto de fatores que podem criar pressões para a transformação da empresa, na medida em que ela depende da captação de recursos para o seu desenvolvimento e na mesma proporção em que seu comportamento deve ser apropriado para aquelas condições estabelecidas. Neste sentido, o setor é visto como fornecedor de um caminho a ser seguido. Se os administradores aprendem a reconhecer quando e como os padrões de sobrevivência e transformação são requeridos, a organização poderá então transformar-se para melhor se adaptar ao ambiente, ou então tenderá à extinção.

Embora no fundo, o ambiente objetivo condicione a relação entre a escolha estratégica e a efetividade organizacional - tese básica da contingência - é o ambiente subjetivo ou percebido que é o mais relacionado com a tomada de decisão e a escolha estratégica (Child e Smith, 1987).

Neste sentido, o setor pode ser compreendido como uma construção mental, e existe somente na medida em que é elaborado pelos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias, e experiências de vida (Child e Smith, 1987). Justamente por isso, alguns tomadores de decisão podem perceber trocas

contingências no ambiente como oportunidades enquanto outros podem vê-las como ameaças. Na verdade, na visão de um grande número de autores, o entendimento individual do ambiente é sempre parcial (Fahey e Narayanan, 1989). Deste modo, embora alguns graus de escolha da forma organizacional existam, uma organização não está propensa a sobreviver ao longo do tempo se seu design é incongruente como o ambiente objetivo (Miles, 1980).

O último elemento do modelo de Child e Smith (1987) é a rede colaborativa. Na visão dos autores, o setor não é constituído somente de competidores, ele também possui uma rede de colaboradores atuais e potenciais. A rede colaborativa pode jogar um importante papel em facilitar as transformações organizacionais, principalmente, aquelas envolvendo mudança tecnológicas. *Joint ventures* podem ser boas fontes de colaboração, através de transferências tecnológica, como também, auxiliando na difusão de avanços nas técnicas de controle e melhoras na produtividade. Bons contatos mantidos com a rede colaborativa do setor, podem favorecer o sistema de informações da empresa, conseqüentemente, auxiliar na percepção dos elementos do ambiente, facilitando a adaptação da organização, com base nestas informações (Child e Smith, 1987).

Os três aspectos identificados dentro do modelo de Child e Smith (1987) a perspectiva da empresa no setor (*The firm-in-sector perspective*) - condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa, em conjunto com a proposta de desenvolvimento do estudo de maneira longitudinal (Kimberly, 1987) - fornecem um leque de proposições a respeito da forma e processo de transformação organizacional. Através desta perspectiva, foi desenvolvido o estudo de caso na S/A Indústria e Comércio Chapecó, no município de Chapecó SC.

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Gil (1991) argumenta que, para um conhecimento ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento.

Neste sentido, em função da natureza do problema focalizado, e em decorrência do modelo de estudo adotado, descrever-se-á neste segmento, a metodologia que foi utilizada na consecução deste trabalho. Algumas definições básicas se fazem necessárias com a finalidade de nortear o leitor desta pesquisa e, conseqüentemente, possibilitar que avanços ocorram nesta área de estudo, com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, quanto aos resultados encontrados.

3.1 Especificação do problema

Os pesquisadores organizacionais, freqüentemente, criam estudos para desenvolver uma nova teoria ou testar uma existente, ao passo que a principal preocupação do profissional, geralmente é diagnosticar problemas organizacionais e ajudar a organização a se tornar mais eficaz. Embora o profissional e o cientista possam usar as mesmas técnicas de coleta de dados, a maneira como planejam seus esforços de pesquisa e analisam seus dados será geralmente diferente (Bowditch e Bouno, 1992). Por exemplo, os profissionais podem se satisfazer em saber que uma mudança ocorreu e tornou a organização mais eficaz. Por outro lado, os pesquisadores organizacionais irão querer saber, tão especificamente quanto possível, *por que* a mudança foi eficaz, o que *causou* a mudança ou, se for impossível identificar as causas da mudança, que fatores são *relacionados* a ela.

O presente estudo do processo de mudança estratégica organizacional baseou-se na perspectiva dos gerentes (Van De Ven, 1992) principalmente os que possuem a capacidade de influenciar na tomada de decisão (Child e Smith, 1987), para estudar uma organização, pertencente ao ramo agroindustrial do estado de Santa Catarina.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa são necessárias para nortear o estudo (Triviños, 1987). Neste sentido, foram elaboradas as seguintes perguntas:

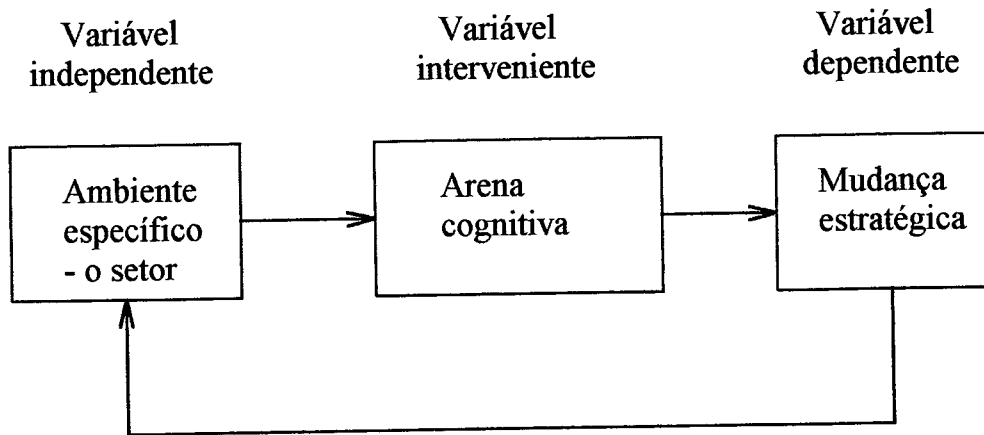
- Quais eram as condições objetivas no período estudado ?
- Qual era a arena cognitiva ?
- Como se estruturava a rede colaborativa no período estudado ?
- Quais mudanças estratégicas ocorreram no período ?
- Por que estas mudanças estratégicas ocorreram ?

3.2 Relação entre as variáveis

Nas pesquisas quantitativas, as variáveis devem ser medidas, ao passo que em pesquisas qualitativas, as variáveis são descritas (Triviños, 1987).

Bowditch e Buono (1992) afirmam que em pesquisas das ciências comportamentais, há quatro classes ou símbolos que de alguma forma identificam grupos de pessoas (ou objetos), ou como estes foram tratados. Esses símbolos são chamados de variáveis. Variáveis independentes, são aquelas que ocorrem anteriormente, ou, no caso de experiências, que são manipuladas para causar um efeito. Variáveis dependentes, são aquelas previstas ou mensuradas; nas experiências, são as causadas por uma variável independente. Uma variável interventora é um processo ou estado não observável, hipoteticamente deduzido do exame das variáveis independentes e dependentes, que ajuda a esclarecer a relação entre essas variáveis. Finalmente, as variáveis moderadoras, causam mudanças nas relações entre as variáveis independentes e dependentes.

No presente estudo a caracterização das variáveis é feita conforme o esquema a seguir:



3.2.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As variáveis, estão constituídas por conceitos. Estes conceitos tem definições gerais que é preciso, em primeiro lugar, esclarecer de forma precisa. Mas em geral, estas definições são ambíguas, além de serem abstratas. Por isso, o investigador deve operacionalizar estes conceitos, dando-lhes um sentido, um conteúdo prático. Em outras palavras, a operacionalização consiste em dar às variáveis um sentido facilmente observável, que permita operar, medir (Triviños, 1987). Mas, para que tornemos claro que conceitos foram utilizados para apresentação destas variáveis e termos, é necessário também que se dê ênfase nas definições para que se possa contribuir na compreensão da realidade que foi observada (Marconi e Lakatos, 1985).

Ambiente específico - é o ambiente imediatamente relevante para a organização. Ele é composto de organizações e indivíduos que estão interagindo diretamente com a organização (Miles, 1980).

Arena cognitiva - é a construção mental do setor, através da identificação de suas condições objetivas pelos membros da organização (Child e Smith, 1987).

Mudança - é a reaprendizagem por parte de um indivíduo ou organização (Zaltman e Duncan, 1977), em reação a percepção de variações no ambiente

(Lawrence e Lorsch, 1973), freqüentemente na forma de turbulências descontínuas (Duncan, 1972; Drucker, 1974; Hall, 1984; Strebler, 1993), ou por necessidades e pressões internas (Beer apud Lippitt et al. 1989), ou como reflexo da evolução do ciclo de vida da organização (Greiner, 1972; Adizes, 1990; Salama, 1992).

3.2.2 Definição constitutiva e operacional dos termos importantes para pesquisa

Condições objetivas - é o conjunto de condições que criam pressões para transformação da empresa (Child e Smith, 1987).

Rede de colaboradores - o setor não é somente constituído de competidores. Ele é também uma rede de colaboradores atuais e potenciais (Child e Smith, 1987), que se ligam por padrões de cooperação e afiliação (Richardson apud Child e Smith, 1987).

Mudança estratégica - refere-se ao sistema de decisão e suas implementações a cerca das escolhas de produtos e mercados, dos processos de produção e tecnologia, e a organização do trabalho (Child e Smith, 1987).

3.3 Delimitação da pesquisa

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo e os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991).

Neste sentido, como delimitação desta pesquisa utilizou-se o trabalho de Zaltman et al apud Zaltman e Duncan (1977) onde os autores identificaram duas dimensões adicionais para categorizar a mudança dos sistemas sociais e

organizacionais. A mudança pode ser classificada de acordo com duas dimensões: a dimensão tempo e a amplitude em que ela ocorre na sociedade. A dimensão tempo pode variar de curto-prazo para o longo-prazo. A amplitude pode ir do nível micro (individual) até o nível macro (sociedade). Usando estas duas dimensões, Zaltman et al, identificaram seis tipos de mudança, conforme tabela 3.1 .

Tabela 3.1 - Tipos de mudança

Dimensão	Micro (individual)	Intermed. (grupo)	Macro (sociedade)
Tempo			
Curto Prazo	Tipo 1 (1) Mudança de atitude (2) Mudança de comportamento	Tipo 3 (1) Mudança normativa (2) Mudança administrativa	Tipo 5 (1) Invenção-inovação (2) Revolução
Longo Prazo	Tipo 2 Mudança do ciclo de vida	Tipo 4 Mudança organizacional	Tipo 6 Evolução sócio-cultural

Fonte: Zaltman et al apud Zaltman e Duncan (1977).

Para o nível micro ou do indivíduo, as mudanças podem ser de curto prazo atingindo o comportamento e atitudes. Um exemplo do tipo 1 poderia ser a utilização do treinamento de sensibilidade para mudança das atitudes do indivíduo a respeito de como interagir mais efetivamente com outros em situações interpessoais.

Um exemplo de mudança a longo-prazo para o nível micro (tipo 2) é o processo de treinamento e socialização de novos componentes recrutados numa instituição. Por exemplo, quando um padre começa seu programa de treinamento, ele aprende um conjunto de novas atitudes e comportamentos que afetaram inteiramente seu ciclo de vida. Este novo comportamento é exibido através de seu

estilo de vida, na maneira que ele desenvolve uma nova orientação para sociedade (Hall e Schneider apud Zaltman e Duncan (1977)).

Para o grupo ou nível intermediário, pode haver mudança normativa ou administrativa (tipo 3). Mudança normativa pode ocorrer quando o grupo altera suas normas temporariamente para experimentar uma inovação. Rogers e Shoemaker apud Zaltman e Duncan (1977), colocam que uma maneira de conseguir que um grupo adote novas práticas é alterar temporariamente suas normas e valores através da concordância deles. A estratégia do agente da mudança é conseguir que o grupo evite julgamentos, por um período temporário, para que se possa observar os resultados, da implantação destas normas e valores, dentro do grupo.

Um exemplo de mudança a longo-prazo (tipo 4) à nível do grupo pode ocorrer quando ele próprio decidiu institucionalizar a mudança que já ocorreu. No tipo 4, a mudança focaliza-se sobre a estrutura do grupo no qual cria um conjunto de expectativas por parte de seus membros que suportam a mudança. Quando o papel do indivíduo requer que ele faça modificações em sua performance, aquelas pessoas em torno do indivíduo que são ou recompensadas por ele ou dependem dele para realizarem seus papéis, provavelmente suportam e reforçam mais a mudança do comportamento.

Na sociedade ou à nível macro, a mudança a curto-prazo (tipo 5) é freqüentemente caracterizada por inovações e invenções. Por exemplo, a introdução do controle de natalidade e práticas de planejamento familiar em uma sociedade pode rapidamente alterar as taxas de natalidade e tamanho da população. No longo prazo, estas mudanças resultarão nas principais alterações na estrutura social da sociedade, estas ramificações do longo-prazo irão desencadear as mudanças do tipo 6, ou as mudanças sócio-culturais.

O foco principal adotado neste trabalho restringe-se, basicamente, às mudanças do tipo 4, que caracterizam as mudanças organizacionais. Não se

descartou no entanto, a possibilidade de se lançar mão dos estudo dos outros tipos de mudança, quando as evidências da pesquisa exigiram tal procedimento.

3.3.1 Design e perspectivas da pesquisa

Muitas pesquisas empíricas têm um implícito, se não explícito, design de pesquisa. No mais elementar senso, o design é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo e, ultimamente, com suas conclusões. Coloquialmente, um design de pesquisa é uma ação planejada para conseguir ir daqui para lá, quando o “daqui” pode ser definido como o conjunto inicial da questão a ser respondida, e o “lá” é algum conjunto de conclusões (respostas) sobre àquelas questões. Entre o aqui e o lá pode ser revelado um número maior de passos, incluindo a coleção e análise de dados relevantes. Como uma definição sumária um design de pesquisa pode ser concebido como um plano que: “guia o investigador no processo de coletar, analisar e, interpretar observações (Yin, 1984)”.

A presente pesquisa adotou o design do estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma organização (Yin, 1984).

O estudo de caso empregado nesta pesquisa visou retratar principalmente as mudanças estratégicas da organização durante um período cronológico de vinte anos, configurando-se deste modo como sendo processual segundo Pettigrew (1985, 1990), do mesmo modo que poderia ser considerado biográfico por ser desenvolvido em relação aos aspectos históricos da organização (Lawrence, 1984; Kimberly, 1987; Salama, 1992), diacrônico (Bruyne, 1991), ou ainda histórico-organizacional (Triviños, 1991).

3.3.2 População

O universo desta pesquisa, é compreendido pelas empresas agroindustriais do estado de Santa Catarina do setor de suínos e aves. A amostra constituiu-se de uma empresa, por se tratar de um estudo de caso simples, usando-se como técnica de

definição da amostra, a amostragem intencional (Selltiz, 1980). A escolha apesar de ser intencional, o que para muitos possa parecer um *viés* da pesquisa, esta de pleno acordo com Minayo (1993). Segundo a autora, a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

A investigação se desenvolveu através de entrevistas com os integrantes da diretoria corporativa da empresa estudada, diretoria esta responsável em última instância pelas decisões e escolhas estratégicas na organização (Child, 1972, Child e Smith, 1987).

Foram também entrevistados, embora com menos detalhes, informantes que ocupam níveis hierárquicos mais baixos, mas que participam das atividades da empresa a um longo período de tempo, com o objetivo de tornar o estudo mais consistente e dar maior subsídio a respeito da dimensão temporal. Também foram entrevistados membros da antiga coalizão dominante, não mais pertencentes à atual coalizão, mas que têm uma visão privilegiada enquanto participantes das escolhas e tomadas de decisão empreendidas em épocas passadas. No total, foram realizadas 15 entrevistas.

3.4 Coleta e análise dos dados

3.4.1 Tipos de dados utilizados

Inicialmente, foi realizada uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar a pesquisa. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos dos passos que foram feitos no campo, servindo deste modo como orientação das etapas seguintes.

Neste levantamento exploratório, procurou-se colecionar informações sobre o desenvolvimento das atividades da empresa, formando um arcabouço do que foi a empresa ao longo do período que se estudou. Também foram levantadas informações sobre o ambiente objetivo (Child e Smith, 1987), posteriormente correlacionadas com os dados obtidos na empresa, sobre o ambiente subjetivo (Child

e Smith, 1987), isto é, aquele em que a empresa se baseou para desenvolver suas estratégias.

Portanto, os dados utilizados foram provenientes de várias fontes e, de maneira sistemática, podemos descrevê-los da seguinte maneira:

- dados primários: obtidos em pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993);

- dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria empresa.

3.4.2 Coleta dos dados

Para a preparação dos questionamentos utilizados nas entrevistas semi-estruturadas (Triviños, 1991; Minayo, 1993), a etapa exploratória teve grande importância. Yin (1992) comenta que nos estudos de caso deve-se utilizar múltiplas fontes de evidências, estas fontes podem conter variadas formas de apresentação de evidências relevantes.

A coleta de dados primários foi realizada através entrevistas, por ser esta forma de coleta, considerada a mais relevante para este tipo de pesquisas (Yin, 1984, 1992).

As entrevistas foram marcadas em uma ordem seqüencial, para que fosse possível ao pesquisador conhecer primeiro a opinião dos informantes que estavam a mais tempo na empresa, de modo a construir um quadro geral histórico, consistente, de maneira rápida.

Foram realizadas quinze entrevistas (Diretoria Corporativa, Gerências, Diretoria das Unidades de Negócios). As consideradas como mais representativas para este estudo foram as efetuadas com os membros da coalizão dominante (Child, 1972), representada pelos membros da atual Diretoria Corporativa, num total de quatro entrevistas. Foi dada ênfase, também, aos membros das antigas coalizões (duas entrevistas), que ainda fazem parte da empresa, mas que atualmente ocupam outros cargos, como a diretoria de unidades de negócios.

3.4.3 Análise dos dados

A análise dos dados de uma estudo de caso, segundo Yin (1984), consiste da tabulação, exame ou por outro lado recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. O modo de análise das evidências coletadas, foi baseado na comparação com o referencial teórico disponível, que nortearam inclusive o próprio desenvolvimento do estudo de caso.

Em suma, a análise foi feita levando-se em conta três aspectos levantados por Triviños (1987): (a) os resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias, documentos); (b) a fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); (c) a experiência pessoal do investigador.

Para preservar a integridade profissional dos entrevistados, bem como as suas relações pessoais e profissionais dentro da empresa, a cada um foi dado um código (Dir A, Dir B, Dir ...), que indicará quando necessário, a reprodução literal ou parte de alguma das entrevista.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A IMP. A
ESPECIAL 29
 4.2, 4.3 . . .

4.1 Condições objetivas do setor

4.1.1 Os anos iniciais

Os anos finais da década de 50 e o início da de 60 foram importantes para a consolidação da indústria de aves e suínos, principalmente àquelas empresas próximas aos grandes centros urbanos. Neste período, grandes empresas estrangeiras dos mais variados segmentos instalaram-se no Brasil, trazendo consigo novas tecnologias e formas de produção.

Dados do Banco do Brasil, sobre investimentos e reinvestimentos de capitais estrangeiros no Brasil, revelam que, em 1960, o setor de frigoríficos registrou um valor de U\$ 17 milhões em investimentos, em 1965, U\$ 17 milhões, e em 1975, o valor caiu para U\$ 8 milhões, neste último período ocorreram predominantemente, pesados investimentos das empresa nacionais ligadas ao setor.

No chamado milagre econômico brasileiro, entre os anos 1968-1973, ocorreu uma guinada estrutural na economia - uma forte abertura para o comércio exterior, com o aumento e a diversificação das exportações, e a atração de novos investimentos estrangeiros, como se observou anteriormente. É neste período que ocorre o salto exportador de carne bovina, de enormes impactos na produção e comercialização internas.

No período de 1974-1980, observa-se a “sobrevida” do milagre, graças a uma gama de investimentos, sobretudo estatais, que “completam” a substituição das importações. Foi a vez do salto exportador da carne avícola. A suinocultura, muito abalada por questões sanitárias dos primeiros anos da década, só ergueu-se parcialmente, não apresentando êxito apreciável.

Nos oito anos do período de 1970-1978, as empresas nacionais investiram US\$ 250 milhões, contribuindo significativamente para a formação de uma complexa estrutura industrial, incluindo abatedouros, frigoríficos, fábricas de enlatados e embutidos de carne (Muller, 1991).

No período entre 1974-1978, consolidou-se a produção de alimentos mais sofisticados crescendo cerca de 20% ao ano, enquanto os de consumo popular aumentava cerca de 2% ao ano, segundo um levantamento feito pela empresa de pesquisa Ogilvy & Mather em julho de 1979 (Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 1979). Esta tendência é parcialmente explicada pelo perfil do consumidor da época. Em 1977, a produção mundial de carne atingiu 120 milhões de toneladas; desse total 75% era consumido por apenas 33% da população (Quem é Quem Revista Visão, 1978).

Os frigoríficos sofriam duramente com a política de preços baixos determinada pelo governo. O abate estava sendo um negócio pouco compensador, obrigando os frigoríficos a se empenharem em projetos de diversificação. As empresas procuraram substituir o abate por produtos industrializados - cujos preços eram controlados de modo menos rigoroso (Quem é Quem Revista Visão, 1979).

No ano de 1979, o governo suspendeu as exportações de frango e fixou preços mínimos para o produto. Com o setor de carne bovina passando por dificuldades, o frango estava sendo considerado como o salvador da pátria dos consumidores, o mesmo não acontecendo com a suinocultura, cuja alternativa era limitada pelas moléstias dos rebanhos (Febre Africana e a Peste Suína clássica) (Revista Nacional da Carne - dezembro, 1990).

4.1.2 A década de 80

Em 1980, foi detectado um movimento dos consumidores em direção aos produtos menos sofisticados e as empresas do setor não tiveram tempo para redirecionar seu perfil produtivo para ampliar os espaços destinados aos artigos menos sofisticados, para tentarem deter a queda do consumo nos segmentos mais sofisticados. Não foi possível, também, apelar para aumentos de preços que

compensassem as quedas do volume físico vendido, garantindo a evolução satisfatória da rentabilidade, pois ainda estavam sob os controles de preços do Conselho Interministerial de Preços - CIP (Balanço Anual Gazeta Mercantil, 1981).

João F. Camargo Neto, presidente da Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (ABIA) e vice-presidente da empresa CICA, em entrevista publicada no Balanço Anual Gazeta Mercantil (1981) confirmava a existência de um deslocamento do consumo, prejudicando os produtos mais caros e menos essenciais. As estratégias para reverter aquele quadro seriam, segundo Camargo Neto, a redução dos custos e a intensificação das campanhas de marketing para fixação dos artigos mais sofisticados.

Em 1981, foram as empresas exportadoras que menos sofreram com o aumento dos juros bancários posterior à liberação dos preços pelo CIP. A mudança afetou também as empresas que formaram volumosos estoques no ano de 1980 e as que iniciaram projetos de ampliação. A grande pergunta no meio empresarial deste setor passava a ser, até que ponto a indústria de alimentos poderia crescer internamente, apenas com a redistribuição da participação relativa de diversas linhas de produtos, em função do deslocamento do consumo para aqueles menos sofisticados.

A estratégia reinante, no ano de 1982, era a de crescimento via exportações, mas também, a utilização da capacidade ociosa para abocanhar maiores fatias de mercado.

O aumento do peso das exportações no desempenho da indústria de alimentos, entretanto, provocou efeitos negativos no plano interno, promovendo a concentração setorial, em benefício das empresas que já tinham acesso a clientes no exterior (como as estrangeiras aqui instaladas) e aos créditos à exportação. Em 1981, por exemplo, com os empréstimos em cruzeiros limitados, os bancos dispunham de enormes recursos para capital de giro das empresas exportadoras, sob a forma de adiantamentos sobre contratos de câmbio.

Paralelamente, como conseqüência da elevação dos preços no mercado interno, a maioria dos consumidores partiu na direção de artigos de menor preço. Aprofundou-se, assim, a tendência detectada no ano de 80, quando caiu

significativamente o consumo de produtos sofisticados (Balanço Anual Gazeta Mercantil, 1981).

As empresas puderam recorrer ao caminhos das exportações com excelentes resultados, para as aves frigorificadas, cujas exportações em dólares, em 1981, cresceram 71,4%. No mercado interno, a preocupação voltava-se para os segmentos de consumidores menos sofisticados. Por último, as empresas não se descuidaram também dos lançamentos de novos produtos, com apoio de consideráveis verbas publicitárias (Exame Maiores e Melhores, 1982).

As maiores queixas, em 1983, foram sem dúvida quanto ao alto custo do dinheiro, quanto ao achatamento dos preços via controle de preços do CIP e a perda do poder aquisitivo do consumidor por causa da austera política salarial. O incentivo às exportações naquele ano, a maxidesvalorização do cruzeiro em fevereiro e a retomada da demanda no mercado internacional, beneficiaram os empresários do setor (Balanço Anual Gazeta Mercantil, 1983).

A recessão de 1981-83 pode ser caracterizada pelo avanço da administração da economia nacional em função do setor externo: a dívida e as exportações. Internamente, acentuava-se o arrocho salarial e o controle de preços. Mas a cadeia agroalimentar de carnes explodia novamente via exportações, passando a conquistar posições não só no Oriente Médio, mas também, em regiões do Primeiro Mundo, cuja situação econômica era igualmente recessiva (Müller, 1991).

A aceleração do ritmo inflacionário, em 1983, influenciou a taxa de crescimento do setor de alimentos, com exceção dos segmentos voltados à exportação, a maioria dos balanços das empresas, referentes ao exercício de 1983 mostraram quedas reais de receita operacional líquida e lucros.

Os pecuaristas acusavam o governo de manter preços altos com pouca carne no varejo para forçar as exportações (Revista Nacional da Carne - dezembro, 1990), levando o brasileiro a consumir menos, em 1984. Isso acabou se refletindo nos números, a indústria brasileira de alimentos exportou cerca de 4,2 bilhões de dólares em 1984, resultando em um crescimento de aproximadamente 16% sobre os 3,6 bilhões alcançados em 1983.

Após um jejum de seis anos (1978-1984), o Brasil embarcou pouco mais de 5 mil toneladas de carne suína, em 1985, e trabalhava para aumentar a participação em um mercado três vezes maior que o da avicultura (Suinocultura e Avicultura Industrial Anuário 1990). Enquanto que em 1984, o crescimento industrial havia se concentrado nas exportações, em 1985, o estímulo era dado visando o mercado interno (Oliveira, 1989).

No final do ano de 1985, era dado destaque à “guerra dos subsídios” entre os EUA e a CEE, espremendo as exportações brasileiras, ao mesmo tempo em que o governo pressionava no sentido da manutenção do “acordo de cavalheiros”, internamente, com ameaças de importação e tabelamentos.

Durante o Plano Cruzado, no ano de 1986, o governo contingenciou¹ as exportações e o setor amargou perdas consideráveis (apenas o Iraque e Egito representaram prejuízos de 130 milhões de dólares/ano).

Internamente, houve um reaquecimento, principalmente no segundo semestre do ano de 1986. Na esteira do aumento geral do consumo naquele período, multiplicaram-se as vendas de alimentos, exatamente os produtos que andavam em baixa desde o período mais agudo da recessão econômica no triênio 1981/1983 (Exame Maiores e Melhores, 1986).

Na verdade, mais do que a ampliação da demanda, as empresas notaram uma nova tendência de consumo. As pessoas voltaram a comprar alimentos mais sofisticados, revertendo o processo de *down trading*² dos últimos anos, observa o presidente da ABIA Edmundo Klotz. A retomada do padrão de consumo anterior a 1981, motivada pela descompressão da política salarial e a conseqüente melhora do poder aquisitivo da população, foi suficiente para engordar as vendas internas e compensar o declínio das exportações. As vendas externas de carne congelada também caíram 14,5%.

Após registrar, em 1986, sob impulso do plano cruzado, um inesperado e também tumultuado crescimento de 20% que praticamente eliminou sua capacidade

¹ Política econômica fundamentada no princípio da compensação, visa restringir ou suprimir as importações/exportações, estabelecendo em função dos contingentes, cotas legais para as mercadorias importáveis/exportáveis.

² Estratégia de mercado centrada nos produtos de baixo valor agregado.

ociosa, a indústria de alimentos esperava fechar 1987 com uma expansão não superior ao aumento vegetativo da população ou, na melhor das hipóteses, alcançando a casa dos 5%, o que de fato acabou se confirmando (Balanço Anual Gazeta Mercantil, 1986).

De acordo com o presidente da ABIA, a única saída para aquele período, seguia o roteiro exportador, mas não sem dificuldades. Este caminho já havia sido utilizado entre 1981 a 1984, porém, o que mais atrapalhava a estratégia de exportação, em 1987, eram os mecanismos governamentais, os fretes, as políticas cambiais e portuárias.

Em janeiro de 1988, os sintomas de que aquele não seria dos melhores anos começaram no varejo com a perda do poder de compra do consumidor. A instabilidade econômica no país e a expectativa em torno da elaboração da Nova Constituição levaram o setor a fechar o primeiro trimestre de 1988 com queda de 8,7% na produção, em comparação com o mesmo período de 1987, segundo levantamento da ABIA. Os fabricantes ingressaram no segundo semestre prevendo uma queda de 20%, em média na produção de alimentos, ainda devido à queda do poder aquisitivo aliado as elevadas taxas de juros. O tabelamento de preços foi um outro fator que afetou as atividades, visto que os preços das companhias são em média superiores aos do mercado e as tabelas do governo contemplaram, basicamente, preços médios.

Em 1989, com cerca de 80% da sua produção voltada para o mercado interno, a indústria de alimentos ressentiu-se de estar situada exatamente a meio caminho entre dois pólos opostos. Quando comprava suas matérias-primas, enfrentava custos que oscilam ao sabor do mercado, ao absorver entre 50% e 60% da produção agrícola. Na outra ponta, ao vender sua produção, não raro o setor deparava-se com retração do consumidor, em reação à perda do poder aquisitivo, ou com congelamento e tabelas de preços oficiais.

Uma das saídas para a maioria dos grandes grupos, mas não exclusivamente deles, era partir do processamento, que já se encontrava fortemente desenvolvido, para a próxima fase produtiva, dos pós-processamento. Esta fase representa a oferta

ao mercado de uma vasta linha de nuggets, empanados e produtos pré-cozidos (Avicultura e Suinocultura Industrial Anuário 1990).

4.1.3 A década de 90

Os números da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (Abef), indicam que os embarques de carne de frango iniciaram a década de 80 na proporção de 60% para frangos inteiros e 40% para partes, dez anos depois, no início da década de 90, se inverteram para 30% (inteiros) e 70% (partes). Acompanhando esta mudança flagrante do hábito de consumo, evidencia-se também uma reestruturação no mercado distribuidor destes produtos (SuperHiper, junho/1993). Em 1970, o setor tradicional de comércio respondia por 70% e os supermercados por 30% do volume de vendas de alimentos no Brasil. Atualmente, os supermercados, com 14% dos pontos de vendas, já possuem um *market-share* próximo de 80%.

A avicultura iniciou a década de 80 produzindo 1,23 milhões de toneladas de carne de frango e apesar das idas e vindas, o segmento de corte fechou 1989 com uma produção de mais de 2 milhões de toneladas de carne, impulsionadas pela reação do mercado doméstico e pela profissionalização das empresas avícolas, notadamente a de corte, que já atuava no exterior jogando suas munições na exportação. Entre 1981 e 1989, os resultados foram impressionantes: mais de 2,36 milhões de toneladas, equivalentes a 2,5 bilhões de dólares em divisas (entre 1975 e 1980 foram embarcadas 356.548 t). O Brasil chegou a ser o maior exportador mundial de carne de frangos (1984/1985).

A suinocultura consolidou-se nos últimos anos da década de 80, na condição de atividade forte. Apesar do plantel brasileiro ter caído de 34 milhões de cabeças para cerca de 28 milhões em dez anos, o melhoramento genético é responsável pelo equilíbrio na oferta de carne suína: 1,15 milhão de toneladas em 80, e 1 milhão em 1989. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE a suinocultura esta presente em 46,5% das 5,8 milhões de propriedades rurais brasileiras (Suinocultura e Avicultura Industrial Anuário, 1990).

Nos anos, que precederam ao início da década de 90, mais precisamente a partir do último quinquênio da década de 80, houveram sinais claros do predomínio das fusões sobre os novos investimentos (novas plantas industriais), tendo impacto significativo sobre os ramos da cadeia produtiva e um novo avanço no setor externo (Müller, 1991). Contribuindo ainda mais para a tendência de concentração observadas no setor desde o início da década de 80.

Devido ao predomínio das fusões e aquisições sobre os investimentos, ao longo da década de 80, o setor se encontrava, e possivelmente ainda se encontra, despreparado para enfrentar aumentos súbitos de demanda. Ao mesmo tempo, a indústria alimentícia precisava se modernizar em um ritmo mais rápido, para acelerar o desenvolvimento de novos produtos, medida necessária para acompanhar as mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores. Existem casos de produtos lançados no exterior que levaram quase uma década para chegar ao Brasil, como os alimentos da linha *diet* ou *light* (Exame Maiores e Melhores, 1991).

Quando a indústria conseguir estreitar este *gap* entre o mercado interno e o externo, poderá atender de forma adequada aos consumidores de maior renda. Em relação às classes mais baixas, se cogitava naquele período, e ainda persiste, a necessidade de se criar produtos cada vez mais seletivos, para penetrar no mercado essencialmente voltado ao baixo custo, altamente competitivo.

A indústria alimentícia tem ainda a seu favor, o potencial de dois mercados emergentes que começam a tomar corpo no país. Um deles é o dos alimentos semi-prontos, que segundo a empresa de pesquisa de mercado Nielsen, tem crescido de 20 a 25% nos últimos dois anos, em 1991-1992. São produtos que usam técnicas como esterilização e a liofilização e tem preços ao alcance apenas das famílias de renda mais alta. O outro mercado é o de produtos *diet*, que caminha devagar devido à falta de hábito de consumo. O público vê nos *diet* algo como um modismo importado e, por isso, tem uma fidelidade pequena aos produtos dessa linha. As empresas, entretanto, avaliam ser possível atingir 30 milhões de consumidores entre diabéticos, obesos e pessoas que adotam o *diet* por pura opção. Em 1992, as vendas alcançaram apenas 3% da comercialização de alimentos, com um faturamento que deveria chegar

a 200 milhões de dólares, segundo estimativas em 1993 (Exame Maiores e Melhores, 1992).

A comercialização do frango inteiro no Brasil encontra-se por volta de 55% da produção; 43% são partes de frango e 2%, produtos semi-elaborados. Na suinocultura 65% da produção são industrializados e 35% representam a carne congelada, salgada ou resfriada (Avicultura e Suinocultura Industrial, nov/1992).

Segundo a Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas (ANAB) em 1993 a produção chegou a 3,14 milhões de toneladas. As perspectivas para o ano de 1994 eram de uma elevação de 7%. Segundo a União Brasileira de Avicultura e a Associação Nacional dos Criadores de Pintos de Corte (APINCO), em 1994 a produção deveria ultrapassar 3,3 milhões de toneladas e o consumo per capita deve ficar em torno de 18,0 Kg. O consumo interno de carne suína em 1993 foi de aproximadamente 1,005 milhões de toneladas. Representantes do mercado informam que o brasileiro mantém em 6 quilos “per capita” o consumo de carne suína, tendendo se manter estável este valor (Balanço Anual Gazeta Mercantil, 1994).

4.2 A arena cognitiva

No tópico anterior descreveu-se às condições objetivas do setor ao longo do tempo, desde o início das atividades até um período próximo ao atual, na medida em que foi encontrada bibliografia de suporte para realizar tal tarefa. A seguir, será descrita a arena cognitiva dos membros da organização estudada, segundo os dados coletados nas entrevistas. Neste segmento, serão relacionadas as principais idéias, interpretações e visões dos membros da organização com relação ao setor em que a empresa está inserida.

4.2.1 O período inicial das atividades

De um modo geral os frigoríficos de suínos iniciaram suas atividades de processamento produzindo banha, pois o consumo dos óleos (soja, milho, girassol) não era difundido. Na época, o produto que sofria a maior industrialização na

empresa era o salame. Este foi o cenário do início da década de 50 até a metade da década seguinte.

Da metade da década de 60 para frente, a empresa começou a produzir, embora com pouca intensidade, as lingüiças curadas, a calabresa, o paio e a portuguesa. Estes produtos eram mandados para São Paulo de avião, pouco se vendia na região, este era o procedimento de todas as empresas do setor, segundo relatou o Dir D:

“na região onde a empresa teve origem pouco se comercializava, todo mundo matava seu porco em casa, fazia sua própria banha, fazia seu salame, [...], na região o consumo dos nossos produtos era insignificante”.

Até o final da década de 60, a empresa tinha como base para o desenvolvimento de seus produtos o mercado nacional. Este procedimento foi satisfatório por um período de tempo considerável, mas as tendências principalmente vindas de fora do Brasil, indicavam que algumas alterações nos produtos e nos respectivos processos de fabricação se faziam necessárias. Na visão do Dir B:

“os técnicos da época, responsáveis por esta área, eram excelentes técnicos mas extremamente limitados e bitolados ao mercado nacional, não se tinha nem acesso às literaturas da área, européias ou americanas. Se fazia os produtos na base do instinto e da experiência acumulada.”

Além do estado de São Paulo ser o grande mercado para os produtos dos frigoríficos, no caso da Chapecó era a filial paulista que ditava o que deveria ser produzido. As preocupações estratégicas da empresa eram com o mercado paulistano, com o interior do estado da São Paulo, bem como, com o Rio de Janeiro e interior de Minas Gerais. Os produtos mais comercializados neste período eram o salame, a banha, os toucinhos salgados. Na visão do Dir D:

“estes eram os produtos da época, e todo mundo os fazia. Ninguém fazia nada diferente”.

4.2.2 A consolidação da avicultura e a ênfase nas exportações

Da década de 70 em diante, como já haviam estradas em melhores condições, o transporte rodoviário surgiu como alternativa ao transporte aéreo, como relatou o Dir D:

“um grande feito à época, era colocar uma mercadoria em São Paulo em 24h ou 48 h, com um caminhão”.

Neste período, surgiram também os caminhões. A melhoria das condições físicas para o escoamento da produção até os centros de consumo, bem como o desenvolvimento da tecnologia de frigoconservação, incentivou a empresa a pesquisar e desenvolver novos produtos e aprimorar outros. Iniciou-se nesta época a produção das lingüiças frescas, as mortadelas, os patês e os presuntos.

No meio da década de 70, a empresa, juntamente com as concorrentes do setor, descobriram a possibilidade da utilização das embalagens à vácuo, que possibilitou um avanço muito grande em termos do desenvolvimento de produtos, nas palavras do Ger A:

“o descobrimento das embalagens à vácuo permitiram que você embalasse seus produtos com um meio mais moderno, diminuindo muito as contaminações e aumentando a vida de prateleira. Nesta época nós começamos a produzir fortemente os presuntos, os apresuntados e os afiambrados”.

Neste período, a empresa diversifica as suas atividades centrais de abate e industrialização de suínos, passando a atuar com aves, especialmente os frangos de corte. Esta estratégia da companhia obedeceu à tendências mundiais, desenvolvidas principalmente nos Estados Unidos e Europa, em função de ser um alimento mais leve e principalmente devido seu ciclo produtivo ser rápido, o que atraía a atenção do capital das grandes empresa do ramo à nível mundial. Segundo relatou o Dir B:

“no Brasil, como tudo vêm lá de fora, esta tendência foi observada pelos fundadores da companhia, desencadeando o processo de produção destes produtos aqui mesmo na unidade de Chapecó, a título de experiência”.

Uma forte tendência que nascia junto com a produção avícola, era a exportação para os grandes centros de consumo, como a Europa, pois nestes locais, já havia sido estabelecida uma certa cultura, ou hábito alimentar, deste produto. Porém, devido às características do surgimento desta atividade na Chapecó, no início a empresa não cogitava a possibilidade da exportação de frangos, apesar de existirem sinalizações neste sentido, tanto à nível de demanda, como por parte de alguns concorrentes como relatou o Dir B:

“em absoluto, não passava pela idéia da empresa a exportação naquele momento. O sistema era tão rudimentar tão empírico que não se teria condição de competir principalmente com os Americanos e os Franceses que eram e são reconhecidamente hoje os grandes produtores mundiais.

Embora obedecendo a tendências, na realidade um dos grandes motivos para a entrada na avicultura foi operacional. No período de implementação das atividade com aves, segundo o Dir C:

“havia falta de suínos e o pessoal ficava meio dia sem abater suínos, isso foi entre 72-74, tinha espaço disponível dentro do abatedouro de suínos [...], naqueles dias em que não se tinha suínos para abater, na parte da tarde, aproveitava-se a mão-de-obra do pessoal do abatedouro da suínos para abater por volta de 2.500 aves ou até 5.000 aves por dia.”

Muito embora existisse a intenção de um melhor aproveitamento das instalações físicas e a diluição dos custos operacionais, havia também um grau de oportunismo na decisão segundo comentou o Dir D:

“a visão estratégica na entrada na avicultura foi baseada na ocupação de uma oportunidade de mercado, em um mercado que se sabia de antemão que não era apenas nacional, sendo uma questão de tempo, para se alcançar mercados no exterior. Este não era um comportamento exclusivo da Chapecó, mas todos os outros concorrentes tiveram a mesma postura”.

Posteriormente, as agroindústrias brasileiras se reuniram através de um *pool* de empresas e através de uma entidade sediada em São Paulo, responsável pelos interesses dos seus associados, iniciou-se efetivamente o ciclo exportador de frango de maneira mais consistente.

Naquele período a competitividade das empresas nacionais, do ramo, no mercado externo baseava-se nos seguintes fatores segundo revelou o Dir B:

“(1) devido à alimentação de nossos animais ser a base de milho e soja, alimentação esta que não confere nenhum sabor diferenciado ao produto, como é o caso dos animais produzidos em países que têm na farinha de peixe a base da alimentação de seus animais; (2) devido ao fato de termos uma clima favorável, que permite até duas safras de grãos por ano, enquanto que alguns países têm possibilidade de apenas uma safra ao ano, ou muitas vezes nenhuma”.

O rápido desenvolvimento da avicultura surpreendeu aos produtores de proteína animal, os diretores da Chapecó incentivados pelo comportamento deste segmento decidiram pela ampliação das atividades com aves, principalmente as voltadas ao mercado externo, como relatou o Dir D:

“com o boom que teve a avicultura, nos encorajamos a investir mais na atividade, iniciamos um investimento no Sudoeste do Estado do Paraná, em uma região muito rica e próspera, [...], aquela unidade era altamente promissora, pelas instalações que possuía, uma sala de corte especialmente projetada para atender às necessidades da fabricação de produtos destinados ao mercado japonês”.

4.2.3 O repensar das atividades

Até metade da década de 80, havia um equilíbrio entre o mercado interno e exportação. Com o advento do Plano Cruzado, a avicultura sofreu um grande prejuízo, principalmente a partir do momento em que o governo pressionou para uma maior ênfase no mercado nacional. Segundo relatou Plínio D. De Nes Filho à revista *Avicultura Industrial* (maio /1988):

“o governo nos chamou e pediu a nossa concentração no mercado interno, em prejuízo das exportações, para suprir as deficiências de abastecimento interno da carne bovina. Resultado: nos afastamos de mercados duramente conquistados e demos espaço para a escalada de concorrentes internacionais, que hoje se utilizam de todas as armas para manterem seus quinhões. Com o Plano Cruzado os avicultores adiaram seus planos de investimento, sendo que isso se refletiu nos anos subsequentes, através de desequilíbrios entre a oferta e a procura. [...], as consequências estão aí, as seqüelas foram muitas e profundas, ao ponto de hoje termos de repensar a avicultura nacional”.

Como todas as outras empresas do setor, a Chapecó se recente quanto às exportações de produtos derivados de suínos para o Mercado Comum Europeu, proibidas desde o início de década de 80, por existirem restrições sanitárias, principalmente após o advento da Peste Suína Africana que supostamente teria sido detectada à época, porém na opinião crítica do Dir B, *“ninguém sabe se realmente ocorreu”*. Segundo ele:

“hoje já existem sinais muito positivos, por que lá fora estão olhando o Brasil como o celeiro mundial no futuro devido às nossas potencialidades naturais. Além disso, é uma questão de tempo para estarmos atuando com suínos na exportação, porque a cada ano melhoramos as condições de manejo e industrialização, e as pessoas lá fora percebem isso. A empresa já exporta suínos para Hong Kong, para a Argentina, e exportamos alguma coisa para Angola. Sem medo de errar devemos estar exportando 10% da produção de suínos, enquanto que em aves já chegamos a exportar 80%”.

Quanto à produção e o desenvolvimento dos produtos derivados de suínos, dos anos 80 até agora, os presuntos foram que tiveram uma das maiores evoluções tecnológicas. Paralelamente, ao final dos anos 80 início dos anos 90, houve uma virada espetacular nos produtos como salsichas e lingüiças frescas. Segundo relatou o Dir B:

“neste período, descobrimos que estes produtos poderiam ser congelados, conservando as suas características, podendo ser colocados em mercados distantes antes inviáveis, devido à característica de perecibilidade do produto”.

Atualmente, segundo relatou o Dir A, no segmento de suínos a empresa pretende literalmente:

“deixar de ser um açougue para se tornar uma indústria de alimentos, seguindo as tendências de mercado para o nosso setor”..

A consolidação da marca é um dos maiores objetivos estratégicos perseguidos, para isso aos poucos a empresa esta deixando de atuar estrategicamente apenas no mercado institucional (grandes redes de supermercados, atacadistas, cozinhas industriais) para ir cada vez mais em direção do varejo. Com isso se pretende conquistar mercados, nos quais existe grande concorrência, e tendendo a se tornarem muito mais competitivos. Quanto às estratégias atuais para o segmento de aves, segundo o Dir A:

“a empresa atualmente intenciona retirar o rótulo commodity para o frango, tendo ocorrido basicamente investido em linhas de produtos com maior valor agregado (como os cortes, pratos prontos para consumo e os embutidos) e que tenham grande potencial de venda, isto é, giro rápido.”

Esta estratégia se coaduna com as tendências do mercado, segundo explicou o Dir B:

“com respeito a estes cortes e produtos já prontos para o consumo, nós estamos considerando o fato da dona de casa exercer atividades fora do lar. Outro fato relevante é o advento do surgimento dos freezers e do microondas que permitem que você faça uma refeição rapidamente. A tendência cada vez maior é pela procura destes produtos em partes, com temperos, os semi-prontos, e outras coisas parecidas. Não temos dúvida nenhuma que o caminho é este, só não saberíamos precisar qual é o momento em que se dará este boom de consumo, mas o mercado já existe.”

A irreversibilidade destas tendências e a preocupação da empresa em acompanhar as indicações do ambiente são evidenciadas pelo número de empresas que deixaram de existir ao longo da década de 80. As empresas que insistiram em não

acompanhar a evolução das formas de produção e dos padrões de consumo não foram capazes de sobreviver, como comentou o Dir B:

“aqueles que não procuraram a tecnologia para fazer novos produtos assim como nós fizemos, ou acharam que isso não era importante desapareceram, infelizmente. Sobraram poucos”.

4.2.4 A troca da liderança e as modificações estruturais

Motivada pelos constantes avanços na tecnologia e nos processos de produção, a empresa buscou também o aperfeiçoamento da capacidade gerencial para dar suporte aos avanços que se faziam nas outras áreas, segundo o depoimento do Dir D:

“a empresa tinha uma característica de muito comprometimento só com a comunidade local e regional. Os fundadores tinham esse compromisso e faziam este prevalecer, isto de certo modo limitava a ação administrativa[...] quando as pressões do mercado exigem que você seja eficaz nas suas atividades, seus gestores têm de se atualizar, para se adequar a estas novas necessidades e ter mais velocidade de decisão. A empresa tem que estar mais ágil no todo, e isto foi buscado”.

Esta necessidade de renovação gerencial motivou segundo o Dir D, em grande parte a mudança no comando da empresa:

“o presidente, um dos fundadores da empresa, reconheceu este tipo de preocupação, [...], e passou a presidência da empresa para o seu filho [...]. A mudança foi ocupada num momento oportuno, pois o novo estágio em que a empresa estava entrando exigia uma dedicação muito forte, na busca por informações, novos conhecimentos, na busca por pessoas que dominassem estes novos padrões. E neste sentido, não por capacidade gerencial, o fundador da empresa não podia mais acompanhar o ritmo, pois enfrentava problemas quanto a sua saúde pessoal. Após a sua saída se modificaram postos chaves na empresa e nas suas unidades de negócios ”.

Algumas mudanças foram acontecendo em decorrência da troca na presidência. Até quatro ou cinco anos atrás as diretrizes eram desenvolvidas pelas

próprias unidades. Cada unidade tinha seu diretor que administrava conforme suas necessidades, obedecendo algumas diretrizes gerais, como colocou o Dir C:

“antigamente o diretor de mercado juntamente com o presidente da companhia, se falavam entre eles, e davam a ordem para o diretor da unidade, para produzir isso ou aquilo”.

Atualmente, existe uma diretoria corporativa da qual fazem parte o presidente e mais cinco diretores, onde estão centralizadas as decisões. Esta diretoria tem a tarefa de formular as estratégias da empresa, como ficou evidenciado na colocação do Dir B:

“nós somos pagos para pensar. Cada um na sua área se preocupando, olhando para mercado e olhando para frente para ver quais são as tendências e o que é bom para a companhia. O dia-a-dia então cabe aos diretores das unidades. Não podemos, de maneira nenhuma, nos descuidar, porque no mínimo cochilo os outros já foram embora. Como as outras grandes companhias, estamos trabalhando fortemente no desenvolvimento de novos produtos, produtos que ainda não tem no mercado, mas já estão desenvolvidos, estão na gaveta aguardando o momento oportuno para serem lançados”.

A grande meta da empresa é tornar-se uma prestadora de serviços com os seus produtos, acompanhando uma tendência mundial de alimentos de fácil preparo, obedecendo os padrões regionais, onde a empresa atua.

Durante o primeiro semestre de 1992, foram efetuados lançamentos reformulações e revitalização de produtos, para melhor adequação no mercado. Foi lançada a linha *Hot Sauce* Institucional, com embalagens para atender cozinha industriais, restaurantes (linha *catering*). Na linha de mortadelas foi lançada a forma retangular e a *plus* além de revitalizar a do tipo tubular. Outro produto que foi revitalizado para acompanhar o “mix” inclusive dos concorrentes, foi o lombo defumado do tipo canadense.

A comercialização de produtos de terceiros, iniciou-se ao final do ano de 1991. São produtos como: linha bovina, *jerked-bef*, queijos e margarinas. Foram também desenvolvidas embalagens com marcas próprias como *Chappy* e *Vipy*.

Outro grande objetivo da empresa é a internacionalização das suas atividades, iniciada em 1992 com a criação de um escritório na Argentina. É esta pelo menos a visão do Dir C:

“a entrada no mercado argentino serviu estrategicamente, para a empresa abrir um canal para estar em outros países com o tempo. Num primeiro momento passaremos por um período que servirá de aprendizado. A empresa está num porte que não pode se restringir ao mercado interno tanto a nível consumidor quanto fornecedor, e nós estamos procurando as várias respostas para este tipo de questão.”

4.3 A rede de colaboradores

Neste segmento serão desenvolvidas as idéias à respeito das relações colaborativas que deram suporte as atividades da empresa, e que também tiveram importante papel no sentido de dar suporte as modificações requeridas interna e externamente. Os dados foram obtidos através das entrevistas realizadas, também através dos informativos e documentos internos da empresa.

4.3.1 Tecnologia, processos de produção e recursos humanos

Para a empresa um grande avanço no desenvolvimento de produtos derivados de suínos, se deu ao final dos anos 60 início dos anos 70, com a contratação de um técnico norueguês, especialista em massas finas (as mortadelas, salsichas e os fiambres). No começo dos anos 70, a empresa investia pouco em renovação e busca de tecnologia no mercado externo. Isto de certo modo se transformou em um problema, em termos de tecnologia de produção e desenvolvimento de produtos. Na época, os produtos da empresa eram essencialmente derivados de suínos, principalmente a banha, o salame, as lingüiças curadas, a calabresa a portuguesa e o paio.

A contratação deste técnico, motivou significativamente a empresa a buscar novas maneiras de produzir e, de certo modo, pressionou a empresa em direção aos centros mais desenvolvidos, na busca de uma reciclagem tecnológica, para alavancar o avanço no desenvolvimento de novos produtos e, reduzir a defasagem com relação aos competidores. Segundo o Dir B:

“nós tínhamos pouco acesso às viagens internacionais, às tecnologias de ponta, e algumas empresas aqui já tinham isso. Então, sentimos que alguém saiu na nossa frente e nós tivemos que nos recuperar rapidamente”.

Um dos problemas mais significativos enfrentados pela empresa foi o domínio dos processos, devido a empresa ter permanecido muito tempo restrita aos mercados e tecnologias internas. A visão de um dos diretores retrata a deficiência detectada pela empresa:

“o problema é o seguinte: quando uma companhia sai na frente com um produto, por exemplo o presunto, ela tem condições de aprender por mais tempo enquanto este produto se consolida no mercado. O grande incômodo é quando você sai atrás e tem que concorrer com um produto que rende 10%, enquanto, os outros já estão na faixa dos 30%. Como é que você vai poder competir se a sua formulação não rende mais que 10% e teu concorrente vende o produto que tem um rendimento maior? Você até vende, mas com que margem?”

Parte desta deficiência, também pode ser relacionada com a falta de um quadro técnico funcional adequado às necessidades da empresa. Na região, àquela época, não existiam escolas técnicas especializadas no tipo de profissional absorvido pela empresa, nem tão pouco universidades, ou institutos de pesquisa. A composição de um quadro técnico mínimo para desenvolver as operações da empresa, se deu as custas de freqüentes envios dos membros integrantes do quadro funcional da empresa à escolas e centros profissionalizantes, localizados principalmente no Sudeste do país. O desenvolvimento de corpo técnico especializado, foi lento, e basicamente ocorreu através de cursos de aperfeiçoamento, dos membros já ligados a organização, em instituições de pesquisa. Na época, lembra o Dir D:

“foram mandados aperfeiçoar nutricionistas na ESALQ - Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz; também foram se especializar pessoas em fomento agropecuário, e em doença de aves. Então o presidente Plínio Arlindo, montou uma infra-estrutura de pessoas para que o negócio começasse a funcionar. Nessecitava-se de mais pessoas para dar suporte ao crescimento da empresa. Foi contratado um veterinário que trabalhava na ACARESC - Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina, um que trabalhava no SIF - Sistema de Inspeção Federal, este último porque entendia de aves.

Paralelamente, a alta direção da Companhia iniciou um processo de captação de técnicos especializados nas várias áreas de interesse da empresa, com a finalidade de suprir as deficiências técnicas. Da Universidade Federal de Santa Catarina, ingressaram duas bioquímicas nos anos 70. Foram as primeiras mulheres a trabalhar na empresa neste tipo de serviço, o serviço técnico, onde os subordinados eram na maioria homens.

Embora a empresa tivesse a preocupação em melhorar o seu quadro técnico, não se dominava a tecnologia de produção em várias áreas e etapas do processo produtivo da empresa. Muitas melhorias dos processos de produção, aconteceram em decorrência da visualização de como estes eram realizados nas outras empresas do setor. Segundo relatou o Dir C:

“o pessoal técnico tinha uma máquina fotográfica com filme de slyde e tiravam fotografia de tudo, eram uns caras espertos, aonde eles andavam eles tiravam fotografias, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, e diziam ó: a construção é assim o manejo é assim, e por aí à fora”.

Outro agente de aprendizado e de desenvolvimento técnico, principalmente com relação à produção animal, ocorria na compra dos produtos, e do material genético, como relatou o Dir D:

“nós recebíamos assistência técnica específica de como criar e produzir, através deste pessoal que vinha vender as matrizes e os produtos. Eles também forneciam a tecnologia de como criar aves, por exemplo. Eram feitos cursos e fornecidos manuais, além deles retornarem a cada vinte dias, ou mesmo, até duas vezes ao mês, para verificarem como estavam as coisas”.

Um evento importante para a empresa, que reduziu parte da dissonância tecnológica com relação aos seus concorrentes, se deu em decorrência da troca na direção da companhia. Na época saiu Plínio Arlindo De Nes, que se manteve na direção desde o início das atividades da empresa, assumindo o cargo o seu filho Plínio David De Nes. Muito embora o diagnóstico do problema de atraso com relação ao que se fazia no exterior, e em algumas empresa do setor aqui mesmo no Brasil, tivesse sido efetuado antes da troca na direção da empresa, não havia sido encontrada a solução, ou pelo menos não haviam sido feitas grandes evoluções neste sentido, em termos de uma reestruturação que visasse reduzir esta dissonância. A troca na direção da empresa teve efeitos benéficos, dinamizando em muitos aspectos a estrutura e as atividades da empresa, dando suporte às necessidades que os novos ambientes de negócio exigiam, como demonstrou o Dir C.:

“quando o atual presidente assumiu o seu cargo na companhia, começou a viajar, trouxe equipamentos, possibilitou que nós fôssemos lá para fora, abriu as portas da companhia. Não que os outros tivessem fechado, mas as épocas eram diferentes e nós tivemos realmente que andar depressa para acompanhar os concorrentes, e eu acho que embora atrasados nós andamos, por que senão hoje, eu não sei qual seria a situação da empresa.”

As viagens ao exterior visavam principalmente a busca de novas tecnologias em algumas áreas e a reciclagem em outras. O avanço em termos tecnológicos ocorreu principalmente com parcerias buscadas nos países da Europa, principalmente na Alemanha, Dinamarca e na Holanda, propiciando a empresa se desenvolver e desenvolver novos produtos em consonância com as novas tendências, tanto para suínos quanto para aves.

Em termos do desenvolvimento de produtos, principalmente os derivados de frango, grande avanço se deu com a vinda de um técnico da Tolomenca, subsidiária de uma empresa japonesa. Este técnico ficou três meses conosco, Segundo relatou o Dir C:

“nós viajamos para os Estados Unidos para ver como é que eram as esteiras e as mesas, essenciais para o desenvolvimento das linhas de cortes. Tinha uma pessoa especializada que já tinha trabalhado com cortes de aves nos Estados Unidos, que tinha feito mestrado na Universidade de Genswil na Flórida. Juntamente com o técnico japonês, montaram a sala de cortes em Francisco Beltrão em 1988, dando grande salto para empresa, na direção de novos mercados.”

4.3.2 Recursos financeiros

Em termos de recursos financeiros, para o desenvolvimento e implementação das agroindústrias em solo catarinense, pode-se afirmar que o Governo do Estado de Santa Catarina, foi um dos grandes parceiros no processo de consolidação deste setor, segundo comentou o Dir D:

“o governo do estado foi um grande responsável pelo processo de introdução da avicultura em Santa Catarina, porque ele criou o Fundo para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - FUNDESC, permitindo acesso a recursos financeiros para o investimento, escassos à época, principalmente na parte de financiamento das atividades, área onde os bancos não possuíam volumes de recursos e este modelo propiciou concretizar projetos na avicultura de forma completa”.

Outra ocasião em que a empresa fez parceria com um agente financeiro pertencente ao governo, aconteceu por ocasião da compra do frigorífico de São Carlos, no município de São Carlos em Santa Catarina, no início da década de 80. Segundo relatou o Dir. A:

“um dos motivos que levaram a Chapecó a adquirir àquele frigorífico, foi porque o Banco do Brasil estava intermediando a transação e oferecia prazos atraentes para quem adquirisse aquele estabelecimento”.

A Chapecó, iniciou em 1992, uma série de investimentos, num valor aproximado de 25 milhões de dólares, para modernizar e aumentar a capacidade de produção de oito de suas unidades industriais. A empresa está investindo também em

um programa de melhoramento genético de suínos. Metade dos recursos destinados a estes investimentos tiveram origem em diversas instituições financeiras, e a outra metade proveio de fontes próprias da empresa, conforme relatou o Dir A:

“a metade dos 25 milhões de dólares provém de recursos próprios, os outros 50% estão sendo financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, através de repasses do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BADESC, através do Banco do Estado de Santa Catarina - BESC, e do Banco do Estado de São Paulo - BANESPA.

O projeto e a consecução do núcleo de desenvolvimento genético, em Ponte Serrada (SC), exigiu investimentos na ordem de 5 milhões de dólares, sendo 15% com recursos próprios e o restante com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, tendo a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, participado com recursos na ordem de 8% do valor do investimento. O Banco do Brasil financiou os equipamentos norte-americanos para o arraçamento. Neste projeto, a empresa contou ainda com o apoio do Governo do Estado de Santa Catarina, da Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - CIDASC, da Centrais Elétricas de Santa Catarina - CELESC, do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente - IBAMA, e da Prefeitura Municipal de Ponte Serrada.

O grupo está com um projeto em andamento de industrialização, no extremo Oeste do Estado catarinense, visando duplicar a capacidade produtiva do segmento avícola quando entrar em funcionamento. Este projeto deverá contar com a participação do BNDES, Governo do Estado e do próprio grupo, os custos devem ficar em torno de 30 milhões de dólares. No início serão construídos 200 novos e posteriormente, mais 600.

Em 1993, a *International Finance Corporation* - IFC, extensão do Banco Mundial para financiamentos à iniciativa privada, com a intenção de investir no Brasil, especialmente no setor agroindustrial, cedeu as Organizações Chapecó um financiamento, para modernização, desenvolvimento de pesquisas nas áreas de suínos e aves, e para o desenvolvimento de projetos de tratamento das águas servidas,

colocando a empresa em uma posição avançada em termos de atualização dos processos industriais, como comentou o Dir A:

“o plano de investimentos iniciado em 1992 necessitava para o seu desenvolvimento injeção de capital para equilibrar as dívidas com o patrimônio existente. Como o IFC vislumbrava já a algum tempo a possibilidade de investimentos no Brasil, especificamente na agroindústria, através de contatos com pessoal conhecido naquela instituição, deu-se o início da parceria que fez do IFC parceiro comercial da Empresa Chapecó, tendo atualmente 14% do capital da empresa”.

4.3.3 O fornecimento de matéria-prima

Quanto à produção de suínos e aves, matérias-primas básicas para esta indústria, a empresa tem nos contratos de integração e parceria um fator diferencial, responsável em grande parte pela sua consolidação como uma das líderes do setor. Os estudos da estrutura fundiária do Estado de Santa Catarina realizados pela Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina - ACARESC, foram de grande valia para a seleção inicial dos agricultores que faziam parte do sistema de integração, como descreveu o Dir C:

“[...] nós utilizamos um trabalho que a ACARESC havia realizado, a instituição fez um levantamento de todas as propriedades do Oeste de Santa Catarina, propriedade-por-propriedade, relacionando tudo que as propriedades possuíam em termos de bens, o seu tamanho, quantos membros a família tinha e qual era o nível tecnológico da sua produção agrícola. Com o trabalho da ACARESC em mãos, pegávamos e visitávamos o pessoal que tínhamos interesse. Estabelecemos uma regra básica, no mínimo o produtor deveria ter sete alqueires [...], através deste trabalho se iniciou o fomento agropecuário da empresa”.

O complexo agroindustrial da Empresa concentra-se basicamente no Oeste de Santa Catarina, região onde se situa o maior volume de criação de aves e suínos do país.

Em junho de 1994, o sistema de integração avícola contava com 870 integrados, com um total de 994 aviários, com capacidade para alojamento de 6.000.000 cabeças. A empresa fornece os pintos de um dia, ração, medicamentos e assistência técnica, e o integrado, que é dono das instalações físicas, é responsável pela mão-de-obra. O sistema de integração é responsável por 100% das necessidades da empresa (Perfil Empresarial, 1994).

No caso da matéria-prima de suínos, a empresa conta com quatro tipos de fornecedores: (1) integração direta; (2) integração via comerciantes; (3) fornecedores via parcerias; (4) fornecedores independentes.

A integração direta, caracteriza-se pelo relacionamento técnico e comercial entre a empresa e o criador. O criador recebe a assistência técnica direta e todos os insumos. Esses insumos são faturados diretamente ao criador. A empresa recebe os suínos e paga ao criador o preço de mercado. Em junho de 1994, este sistema contava com 1.059 integrados, com capacidade de alojamento de 20.715 matrizes.

A integração via comerciante, caracteriza-se pela existência de um intermediador entre a empresa e o criador, a empresa fornece assistência técnica diretamente ao criador através dos técnicos do fomento.

Os fornecedores integrados em parceria, podem ser classificados em três tipos, conforme o tipo de produção: (a) unidades produtoras de leitões (UPL's); (b) unidades terminadoras de terceiros (UT's); (c) unidades terminadoras próprias.

O relacionamento entre os proprietários de UPL's e a empresa é direta, ou seja, os criadores recebem assistência técnica e insumos diretamente. Em junho de 1994, esse sistema contava com 410 integrados com capacidade de alojamento de 19.332 fêmeas.

As unidades terminadoras de leitões são criações nas quais os produtores recebem as leitões de 20 a 25 Kg, ração e medicamentos da empresa. O criador tem obrigação de entregar os suínos para abate na data estabelecida pela empresa e sua remuneração dependerá dos resultados técnicos obtidos com o lote que está sendo entregue.

As unidades terminadoras da empresa recebem leitões adquiridos juntos às UPL's e os engordam até que fiquem em condições de serem encaminhados ao abate.

Em junho de 1994, o sistema de parceria contava com 181 fornecedores, com capacidade de alojamento de 68.700 suínos.

Os criadores não integrados não mantêm qualquer vínculo com a empresa, e segundo os dados da tabela 4.1, há uma tendência flagrante da diminuição deste tipo de fornecedor, passando de mais de um quarto do total do fornecimento em 1990, para pouco mais de 7% cinco anos mais tarde. Adquirem os insumos junto aos fornecedores e vendem sua produção a quem fizer a oferta melhor (Perfil Empresarial, 1994).

Na suinocultura, o grupo Chapecó iniciou mudanças no sistema de integração ainda em meados dos anos 80, especialmente, no sentido de fomentar a especialização.

A proposta do grupo para os próximos 10 anos é fomentar o aumento do número de fêmeas por produtor e, com isso, diminuir o número de integrados em cerca de 40% restando cerca de 1.200. O sistema de parceria deverá no futuro abastecer 50% do abate, sendo que para completar o restante, 40% viria do ciclo completo e 10% de suinocultores comerciais independentes.

Tabela 4.1- Participação na aquisição do suíno vivo por tipo de fornecedor (em %).

Tipo fornecedor/ Período	1990	1991	1992	1993	1994*
Integração direta	18,94	18,87	18,07	19,68	21,60
Integração via comerciante	40,77	45,02	40,13	42,39	35,62
Fornecedor integ. parcerias	15,03	24,42	31,12	29,73	35,50
Fornecedor não integrado	25,26	11,70	10,68	8,2	7,28
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Perfil Empresarial (1994)

* até o mês de junho

As matérias-primas são provenientes dos três estados do Sul do país (Tabela 4.2). O estado de Santa Catarina é o grande fornecedor de matéria-prima para a empresa, tendo o Rio Grande do Sul uma participação expressiva, principalmente pela atuação da unidade de São Carlos na captação da matéria-prima naquele Estado,

devido a sua proximidade. O estado do Paraná vem gradativamente perdendo sua expressividade no fornecimento da matéria-prima, principalmente em decorrência da venda da unidade de Francisco Beltrão.

Tabela 4.2- Percentual de participação dos três estados do Sul no fornecimento de suínos vivos para empresa.

Estado/Período	1990	1991	1992	1993	1994*
Santa Catarina	63,35	67,98	68,38	65,49	66,50
Rio G. do Sul	28,26	27,86	31,92	32,54	31,91
Paraná	8,39	4,16	3,29	1,97	1,59
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Perfil Empresarial (1994)

* até o mês de junho

4.3.4 Aspectos gerais da comercialização

As vendas no mercado interno são feitas através de três canais básicos: venda direta aos clientes, distribuidores exclusivos, e vendas por intermédio das filiais comerciais da empresa. Existem distribuidores exclusivos nos principais centros do país: 15 na Região Sul; 7 na Região Centro Oeste; 3 na Região Norte; 11 na Região Sudeste; 6 na Região Nordeste e três filiais comerciais. No mercado externo, as vendas são feitas na sua totalidade através de *tradings*, principalmente no que se refere aos mercados do Oriente Médio, África, Ásia e Europa. Em 1991, a empresa optou por reduzir a quantidade de filiais próprias de vendas, e incrementou as suas operações através dos distribuidores exclusivos, que tiveram a incumbência de cobrir as vendas nas regiões das filiais extintas.

A política comercial adotada em 1991 visava basicamente: a) diminuir os custos na distribuição pela redução do número de filiais, b) aumentar as vendas, c) aumentar a presença dos produtos da empresa no território nacional.

4.4 As transformações e mudanças da organização

Nesta seção serão descritas as mudanças estratégicas e transformações que ocorreram na empresa ao longo do tempo. Cabe ressaltar que o presente estudo de caso se desenvolveu sobre os últimos 20 anos de vida da empresa, conforme indica Pettigrew (1987). Portanto, os acontecimentos anteriores ao período de estudo (1974-1994) serão considerados, porém com menor ênfase e menos detalhamento.

As mudanças estratégicas ocorridas ao longo do período estudado, estão relacionadas na tabela 4.3. Elas serão discutidas cronologicamente, procurando-se relacionar as evidências encontradas no estudo com o referencial teórico adotado. Os eventos que não foram considerados como mudanças estratégicas, foram mantidos no texto, pois servem como referencial para localização temporal dos acontecimentos.

Tabela 4.3 - As principais mudanças estratégicas desenvolvidas pela Empresa.

Ano	Estratégia/motivação	Forma de Desenvolvimento da Estratégia	Mudança Ocasionada na Organização
1962	Expansão da capacidade	Aquisição	Frigorífico Xaxim
1968	Desenvolvimento de canais de distribuição	Desenvolvimento interno	Distribuidora de Produtos Alimentícios
1974	Diversificação	Desenvolvimento interno	Chapecó Avícola
1976	Diversificação	Desenvolvimento interno	Chapecó Construções Ltda.
1976	Terceirização	Aliança	Expresso Chapecó
1976	Integração vertical	Desenvolvimento interno	Cachoeirinha Agropecuária Ltda.
1977	Expansão da capacidade	Desenvolvimento interno	Chapecó Paraná
1977	Exportação	Aliança	-----
1978	Diversificação	Desenvolvimento interno	Chapecó Corretora de Seguros Ltda.
1979	Expansão da capacidade	Aquisição	Frigorífico São Carlos
1981	Diversificação	Desenvolvimento interno	Chapecó Auditoria, Consultoria e Processamento de Dados Ltda.
1986	Diversificação	Desenvolvimento interno	Chapecó Táxi Aéreo Ltda.
1988	Reestruturação	Reorganização/criação	Chapecó Alimentos
1988	Reestruturação	Desenvolvimento interno	Chapecó Empreendimentos
1989	Substituição na liderança		
1989	Incorporação das ações preferenciais da Chapecó pela Perdigão Agroindustrial		
1989	Diversificação horizontal	Aquisição	Abatedouro da Aves Amparo
1989	Captação de recursos	Venda	Chapecó Paraná
1991	Reestruturação	Reorganização societária	-----
1992	Internacionalização	Aliança	Chapecó Sudamericana
1994	Joint venture	Aliança	Núcleo de Genética

Fonte: Informativo Chapecó (1991, 1994); Perfil Empresarial (1992, 1994).

4.4.1 A fundação e o início das atividades

O início das atividades das Organizações Chapecó se deu na década de 50 com sua fundação em 11 de outubro de 1952, sob o nome de S/A Indústria e Comércio Chapecó. O objetivo era a industrialização de produtos de suínos. Foram subscritas 501 ações (Vieira Filho, 1986).

A obra demorou para ser concluída, existiam poucos técnicos com conhecimento naquele tipo de indústria na região, e a tecnologia teve de ser buscada no exterior, segundo relatou o Dir D:

“seu Plínio foi buscar o modelo da planta na Argentina, que era onde havia um desenvolvimento industrial mais forte, dentro do padrão Europeu para as indústrias deste gênero”.

O processo de produção iniciou em 20/09/55, com a empresa abatendo 40 suínos/dia, tendo 28 funcionários à época. Para atuar na distribuição dos produtos no centro do país, a SAIC criou em 10/03/1955 uma filial em São Paulo. Desde o início das atividades o grande mercado alvo era São Paulo, pois na região onde se originou a empresa, o consumo dos produtos por ela produzidos era pequeno, segundo relatou o Dir C:

“na região onde a empresa teve origem pouco se comercializava, todo mundo matava seu porco em casa, fazia sua própria banha, fazia seu salame, [...], na região o consumo dos nossos produtos era insignificante”.

Inicialmente a matéria-prima era proveniente de Chapecó e dos municípios circunvizinhos, movimentando a economia da região e permitindo que os agricultores tivessem uma fonte de renda a mais. Desde o início da atividades, o aspecto comunitário sempre esteve muito presente na empresa, segundo revelou o Dir D:

“a empresa nasceu de um vínculo estratégico com a comunidade, pois a partir da visualização de que um recurso natural extrativista acabaria, no caso a madeira, uma outra atividade deveria ser implementada para o desenvolvimento da região. Isso formou uma característica da empresa, o seu compromisso com a comunidade. A empresa nasceu deste compromisso, o compromisso de manter pessoas na cidade, [...], desenvolver a região e assim a empresa se consolidou”.

4.4.2 Os anos 60

Em 15 de maio de 1960, foi fundada a Cooperativa de Consumo dos empregados na empresa Chapecó Ltda. Seu objetivo era a aquisição de gêneros de primeira necessidade e artigos de uso pessoal e doméstico para venda aos associados (Vieira Filho, 1986).

Dois anos mais tarde, especificamente no dia 14 de agosto de 1962, a empresa expande sua capacidade adquirindo um frigorífico em funcionamento, visando principalmente atender às expectativas futuras de acréscimos na demanda. Este tipo de ação se aproxima da definição de estratégia preemptiva de Porter (1986). É criada então a filial da S/A Ind. e Com. Chapecó, em Xaxim SC. Inicialmente com a função de abatedouro de suínos, sendo extinta posteriormente, em 31 de dezembro de 1975, quando foi transformada em um abatedouro de aves, alterando-se sua estrutura produtiva e razão social (Informativo da Chapecó, 1991).

No ano seguinte, especificamente no dia 20 de abril de 1963, foi criada a Fundação Plínio Arlindo De Nes, entidade sem fins lucrativos destinada a promover o bem estar social de seus integrantes através de prestação de serviços de assistência médica, odontológica, farmacêutica, oferecer atividades culturais e recreativas, criar e manter cursos ou escolas de qualquer nível (Vieira Filho, 1986). A empresa reforça com isso o seu vínculo comunitário, ao mesmo tempo que investe em capacitação e melhoria dos recursos humanos.

No ano de 1968, é constituída a Chapecó Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda, neste ano ocorre ainda a abertura do escritório de vendas na cidade do Rio de Janeiro. A empresa visava ampliar seus canais de distribuição, no Sudeste do país, que desde o início de suas atividades foi o grande mercado consumidor, para os seus produtos.

4.4.3 Os anos 70 - o salto da avicultura

No início da década de 70 a Chapecó amplia sua rede de distribuição, instalando em 1º de março de 1972, em Curitiba (PR), a filial da Chapecó Distribuidora de produtos alimentícios. A empresa visava o crescimento de atuação no seu setor usando uma estratégia de penetração de mercado (Ansoff, 1977).

Em 25 de julho de 1974 a empresa cria a Chapecó Avícola S.A. na cidade de Xaxim SC, para atuar no setor de avicultura. A antiga unidade de abate de suínos é reestruturada para dar suporte as novas atividades. Houve neste sentido, o que Porter chamaria de estratégica estratégia de desenvolvimento interno, (Porter, 1986) pois houve apenas uma redefinição das atividades e processos das antigas instalações, para a entrada num novo negócio.

Segundo Porter (1986), a entrada em um novo negócio através do desenvolvimento interno associa-se normalmente a dois tipos de barreiras de entrada. As barreiras estruturais e as reações das empresas participantes da indústria. Como a indústria avícola estava emergindo naquele período, as possíveis retaliações não foram significativas, pois, os participantes daquele segmento agroindustrial estavam envolvidos com questões relacionadas ao acesso às fontes de matéria-prima e a necessidade do desenvolvimento e domínio da uma tecnologia básica de suporte à indústria.

A empresa ao entrar na avicultura passou a atuar com novos tipos de produtos ao mesmo tempo que necessitou desenvolver novos mercados. Neste sentido, a ação desenvolvida pela empresa caracteriza-se como uma diversificação. Na visão de Ansoff (1977), quando uma empresa associa novos produtos à novos mercados ela diversifica suas atividades.

A Chapecó Avícola S.A. tinha como principal objetivo a produção de ovos para incubação, produção de pintos de um dia, aves para abate, industrialização e comercialização de frangos no mercado interno e externo.

Na visão dos dirigentes da empresa este posicionamento estratégico se deu, basicamente, por quatro motivos:

(1) sinergia entre os produtos quanto a produção e o processamento. Este tipo de ação é freqüentemente realizada quando as empresas desejam entrar em um novo negócio sem estarem sujeitas a grandes riscos, neste sentido, Aaker (1984) afirma que as empresa freqüentemente diversificam para mercados onde é possível haver uma sinergia por meio da utilização das habilidades ou recursos das empresas;

(2) pelo fato de haver falta de matéria-prima (suínos) à época, que levava a empresa a períodos de ociosidade. Quando existe folga de capacidade é natural que as empresas queiram buscar atividades correlacionadas que explorem esta capacidade ociosa, dividindo habilidades e recursos com outro empreendimento (Aaker, 1984);

(3) entrada de concorrentes fazendo com que a empresa se sentisse em desvantagem. Para Day (1990) quando há este tipo de percepção pela empresa, ela lança mão de estratégias para tentar eliminar quaisquer possíveis vantagens competitivas dos concorrentes, ao serem os primeiros a desenvolverem habilidades no novo mercado;

(4) observação da existência de uma tendência mundial de aumento, tanto de consumo quanto de produção. As empresas estão constantemente buscando negócios com maior potencial de crescimento, no sentido de alcançar melhores retornos para seus investimentos (Aaker, 1984).

A estratégia de diversificação só foi implementada, a partir do momento que a família proprietária da maioria das ações tomou a decisão. Segundo a afirmação do Dir B:

“os fundadores observaram a existência de tendências que sinalizavam para a possibilidade de que as atividades de abate de aves se consolidassem como grande negócio para quem trabalhava na produção animal, então ordenaram que se iniciassem aqui mesmo na unidade de Chapecó esta atividade”.

No começo, a produção era rudimentar e experimental, segundo comentou o Dir C:

“como não tinha suíno suficiente para manter os funcionários e a estrutura funcionando em um fluxo contínuo, o pessoal da diretoria dizia, arrumem frango por aí, e nós saíamos para arrumar frango. Onde tinha, nós pegávamos. Fazíamos isso com dois caminhões”.

No dia 2 de agosto do mesmo ano, foi instalado, em Bauru SP, a filial da distribuidora de produtos alimentícios, ampliando ainda mais sua rede de distribuição naquela região do país, responsável pelo maior volume das vendas da empresa. Segundo Dir E, a entrada no mercado de Bauru, deu-se pela possibilidade de se atuar em mercados específicos onde o nível de concorrência era menor, segundo comentou:

“existiam nichos de mercado bem localizados. Por exemplo, Bauru e Ribeirão Preto, nós estávamos atuando com produtos específicos para os gostos dos clientes que tínhamos lá, ao passo que outras empresas concorrentes não estão lá mesmo hoje, [...]. Outro caso semelhante é a banha. O mineiro é ainda hoje um grande consumidor deste produto, principalmente no interior, existe um grande potencial para venda do produto, talvez o maior do país”.

A unidade industrial de Xaxim, a Chapecó Avícola S/A, inicia as suas atividades em 2 de janeiro de 1976, com uma capacidade modesta de abate de frangos em torno de 500 animais/dia. Hoje esta capacidade de abate chega a aproximadamente 180 mil cabeças/dia.

Em 19 de fevereiro de 1976, foi constituída a empresa Chapecó Construções Ltda, tendo como ramo de atividades a construção civil e a revenda de material de construção. Quando foi criada esta nova empresa, a intenção era dar suporte às necessidades, próprias e de terceiros, em termos de edificações, principalmente para o desenvolvimento das integrações via construção de aviários e estabelecimentos para produção de suínos. Basicamente, pode-se considerar que foi feita uma diversificação para dar suporte às reestruturações e crescimento da empresa.

É o que Porter (1992), chamaria de diversificação baseada em inter-relações intangíveis, pois, não visa somente diversificar os investimentos, para minimização dos riscos inerentes aos negócios, mas também, este tipo de diversificação deve ser vista prioritariamente como uma base de apoio em potencial.

Em 8 de julho de 1976, a empresa terceiriza as atividades de transporte, surgindo o Expresso Chapecó Ltda. Os caminhões que transportavam os produtos eram de terceiros e possuíam contratos de transporte de carga com a empresa, que

lhes garantia grandes volumes ao passo que a empresa se desvinculava dos gastos e encargos com esta atividade.

O surgimento da Expresso Chapecó teve influências significativas em outras áreas da empresa, como o desenvolvimento de produtos, como relatou o Dir C:

“o surgimento da Expresso Chapecó possibilitou transporte de maior volume de produtos e o desenvolvimento das lingüiças frescas. Anteriormente só se vendiam os cozidos, nunca se tinha imaginado em se vender os frescas, uma toscana, uma calabresa, para uma churrascaria por exemplo, muito menos se ela estivesse em São Paulo”.

Em novembro do mesmo ano, são abertas as filiais do Expresso Chapecó em São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, com objetivo de servirem de base operacional da nova empresa.

Em setembro de 1976, é criada a Cachoeirinha Agropecuária Ltda, responsável pela área de produção animal. O principal objetivo era garantir parte do fornecimento de matéria-prima, como também, realizar a reprodução do material genético da empresa. A empresa utiliza-se do que Porter (1986) chama de estratégia de integração vertical. A empresa necessitava garantir a constância dos seus fluxos de insumos, diminuir a incidência de animais de baixa qualidade obtidos na região, diminuir os custos de aquisição da matéria-prima.

No ano de 1977, as atividades da empresa são expandidas para o estado do Paraná, criando a Chapecó Paraná S.A., em Francisco Beltrão, com o objetivo de abate, comercialização de aves e a produção de ração balanceada. Esta unidade iniciou suas atividades em 1983, tendo capacidade de 120 mil aves por dia.

As motivações para o investimento em uma unidade de processamento avícola, em Francisco Beltrão, foram segundo o Dir B:

“devido a explosão da avicultura já ao final dos anos 70. A dinâmica com que se desenvolveu a produção e industrialização de frangos da empresa criada anteriormente em Xaxim SC, surpreendeu aos dirigentes da empresa, atraindo-os para realização de novos investimentos neste segmento”.

Naquela época a Organizações Chapecó foi procurada pelos dirigentes políticos daquela região, que trouxeram uma proposta da prefeitura da cidade de Francisco Beltrão, propondo incentivos, para que lá fosse instalado um complexo avícola. Como a idéia de expansão era atraente pelas expectativas mercadológicas formadas em torno da produção de aves, houve então a decisão. Segundo as palavras do Dir D:

“o principal gestor da companhia assumiu esta proposta e iniciou o processo de implementação da fábrica”.

A ampliação da empresa foi motivada, à época, basicamente pelo velocidade de crescimento que o segmento de frangos apresentava.

Segundo Ansoff (1977) a ampliação das atividades da empresa pode se dar por duas maneiras: a expansão e a diversificação. A expansão pode ser vista, segundo Ansoff, como penetração de mercado e desenvolvimento de mercado. Na penetração de mercado, existem produtos já definidos e comercializados, a principal intenção é entrar em novos mercados. No desenvolvimento de mercado, a intenção visível é introduzirem-se novos produtos em mercados já dominados.

Ambas intenções estratégicas foram colocadas em ação na construção da unidade de Francisco Beltrão, pois, a empresa pretendia ao mesmo tempo dar vazão, a explosão do segmento avícola, e com isso conquistar maiores parcelas de mercado, como também, pretendia ingressar com novos tipo de produtos nos mercados que ela já dominava, como era o caso dos cortes.

Porém, a região não possuía grande tradição na produção e imediatamente após ter iniciado a construção da unidade, percebeu-se que não havia disponibilidade de recursos, havendo necessidade de se rever a proposta inicial do projeto. Posteriormente, para o término da obra, houve a necessidade de uma parceria com o Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná. Nas palavras do Dir D:

“apesar da região ser muito rica e próspera, penso que agimos muito mais pelo coração que pela razão[...], a falta de recursos e a posterior utilização de recursos inadequados para aquele tipo de empreendimento fez com que a empresa tivesse um prejuízo na ordem de 7 milhões de dólares”.

4.4.4 O início das exportações

A partir de setembro de 1977, a Chapecó Avícola que, até então, colocava sua produção somente no mercado interno, passou a atuar no mercado internacional, realizando transações comerciais com o Kuwait, num volume de 200 toneladas.

O governo teve uma influência fundamental no início do processo de internacionalização das atividades com frangos, oferecendo vantagens para as empresas que adotaram a estratégia de exportação, segundo relatou o Dir D:

“o governo na época dava um incentivo chamado de crédito prêmio do exportador, na faixa de 12%. Tudo que era exportado o governo creditava este percentual para o exportador. O Banco Central creditava esta receita a título de incentivo. Este crédito prêmio foi extinto em meados de 1982”.

Este tipo de auxílio, denominado crédito prêmio, apesar de não ter sido criado especificamente para auxiliar as empresa, mas sim, fazer parte de uma pauta de ações que visavam reforçar o crescimento interno de todo o país, foi importante para a empresa individualmente, pois, acabou por influenciar o posicionamento das empresas no setor. Austin (1990) estudou a influência dos Governos nos países do Terceiro Mundo e constatou que as empresas que percebem e se alinham com esta ação governamental, possuem diferenciais estratégicos para competir no mercado.

Além da vantagem do crescimento das receitas com o crédito extra, houveram benefícios em diversas áreas para as empresas que adotaram o posicionamento estratégico da exportação, como explicou Plínio David De Nes Filho à Revista Avicultura Industrial (maio/1988):

“Eu acredito que nós passamos de um estágio primário para um, eu diria, superior a partir das exportações de frango. No momento em que tivemos a oportunidade de exportar, a avicultura como um todo começou o seu maior desenvolvimento. A partir das exigências dos importadores a atividade se transformou e se adequou, quer no campo da genética, no manejo, na alimentação, enfim, sofisticou-se nacionalmente”.

Além das ações governamentais, outro fator impulsionador da atividade de exportação foi a criação de um *pool* de empresas congregadas em uma entidade que intermediou todas transações com o mercado externo. Foi criada a União Nacional dos Exportadores de Frango, atualmente denominada Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (Abef) desenvolvendo, à época, um significativo papel de congregação entre as empresas que a compunham, em torno do caminho da exportação. Segundo o Dir B:

“esta entidade trouxe os árabes até aqui para conhecerem nossas condições, nossos frigoríficos, experimentando nossos produtos. Esta entidade teve uma participação muito grande na procura, classificação dos clientes e também dando apoio logístico no exterior para as empresas associadas a ela. Quando acontecia algum problema lá fora, era esta entidade que intermediava e auxiliava na solução”.

Através da formação *pool* as empresas, se aliaram em torno de um tipo de estratégia de cooperação (Martinet, 1983), visando principalmente a exploração de sinergias comerciais (Sauvee, 1989) e concentração das forças em torno de um objetivo comum, a penetração em um mercado geograficamente e culturalmente diferente. Neste sentido, percebe-se a ação conjunta, como um meio de se diluírem as barreiras de entrada, caso as ações fossem realizadas individualmente, principalmente em termos de logística e infra-estrutura (Austin, 1990).

Inicialmente, todas empresas pertencentes a este *pool* comercializavam seus produtos com o mesmo padrão, características, inclusive embalagem iguais. Procedimento comum neste tipo de empreendimento segundo Sauvee (1989). Com o passar do tempo, tendo se consolidado o mercado, as empresas começaram a atuar com estratégias diferenciadas, utilizando canais próprios, evidenciando-se o caráter de rivalidade, existente entre as empresas antes da formação do *pool*, quando atuavam essencialmente no mercado interno, aspectos perfeitamente em acordo com as características dos mercados em evolução.

Com o passar do tempo há uma tendência de todo mercado emergente caminhar para a maturidade, pois as empresas se diferenciam segundo suas capacidades, agressividade de mercado, investimentos publicitários (Porter, 1986).

No ano seguinte é constituída a Chapecó Corretora de Seguros Ltda, cujo principal objetivo era dar suporte as operações normais da empresa, em termos da proteção patrimonial. Em termos estratégico, seria considerada uma diversificação não-correlacionada (Aaker, 1984), pois, o mercado alvo atingido com a ação de diversificação não possuía elementos sinérgicos comuns, funcionando mais como uma atividade de apoio.

No dia 7 de dezembro de 1979, houve uma expansão das atividades, dentro do segmento de suinocultura, através da *aquisição* de um abatedouro em São Carlos SC, município distante 49 Km de Chapecó. O início da produção de Frigorífico Chapecózinho se deu em 1º de maio de 1980. O frigorífico Chapecózinho S.A., denominação dada a unidade de São Carlos, tinha como uma dos pontos fortes, ser uma fonte de matéria-prima de boa qualidade, principalmente nos municípios vizinhos, São Carlos, Palmitos, Caibi, Saudades, Mondai, Águas de Chapecó, Descanso, Cunha Porã, Caxambu do Sul.

A intenção imediata da compra do Frigorífico de São Carlos era de garantir o fornecimento de matéria-prima daquela região, que possuía muita tradição na produção de suínos. Segundo Dir B:

“na época que foi adquirida a unidade, compramos um ponto de abastecimento de matéria-prima muito importante, se não tivéssemos adquirido, outro concorrente teria feito, e estaria levando aquela matéria-prima de excelente qualidade, em termos estruturais aquele frigorífico apresentava muitos problemas”.

O fato da empresa, ter uma cultura caracterizada pelo grande envolvimento com a comunidade, e a presença da figura do fundador da empresa ainda na direção, reforçando esta cultura, foi importante para a decisão de aquisição daquele empreendimento. Nas palavras do Dir D:

“a iniciativa de procurar a direção da empresa pedindo que esta comprasse aquele frigorífico para reativá-lo e gerar empregos foi da comunidade local, e este aspecto pesou muito [...]. Considerando a postura estratégica da empresa até meados da década de 80, sempre houve muito comprometimento com estes aspectos. O ambiente da comunidade é que influenciava os posicionamentos da empresa, inclusive nas aquisições que foram feitas em Xaxim e São Carlos”.

A empresa adquire a unidade de São Carlos, motivada por uma série de fatores que se correlacionavam: na medida em que intencionava assegurar a oferta de matéria-prima, eliminava a possibilidade de um concorrente fazê-lo, ao mesmo tempo em que a empresa conquistava grande projeção de sua imagem social. Porter (1992), define este tipo de aquisição como um modo de ampliação do escopo estratégico da empresa através de acréscimo de posição em nova área geográfica, desenvolvendo uma maior base de apoio, por se tratar de uma indústria relacionada.

4.4.5 A troca na liderança

Uma série de decisões são tomadas, no sentido de ampliar e ao mesmo tempo reestruturar os canais de distribuição da empresa, de junho de 1980 até junho de 1982. Neste período, a empresa modifica as unidades da Chapecó Distribuidora de Produtos Alimentícios nas cidades de Porto Alegre, Curitiba, Bauru e Belo Horizonte (criada em maio de 1981), transformando-as em filiais da S/A Ind. e Com. Chapecó, ao mesmo tempo que cria a filial de São Carlos, ocorrendo ainda a transformação do escritório de vendas do Rio de Janeiro em filial.

Em meio a este período, especificamente em dezembro 1981, é constituída a Chapecó Auditoria, Consultoria e Processamento de Dados Ltda, para dar suporte às atividades administrativas e agilizar o fluxo de informações entre as unidades pertencentes ao grupo.

Para Ansoff (1977), a criação desta empresa se aproximaria do que ele chama de uma diversificação conglomerada, neste tipo de estratégia a empresa procura diversificar seus negócios, não aproveitando sua tecnologia nem sua força de venda, no entanto, ingressa em um ramo diferente, diluindo-se os riscos do negócio. Porém,

a estratégia da empresa parece se aproximar mais da definição de diversificação conglomerada de Sauvee (1989), que se refere a este tipo de estratégia como sendo motivada pela busca de melhoria das atividades de suporte, no sentido de se alcançar sinergias com as principais atividades comerciais desenvolvidas pelas empresas..

No ano de 1984, mês de julho, é criada a filial de Salvador da S/A Ind. e Com. Chapecó. No mês de novembro daquele ano foi criada a filial de Barueri (SP), e é extinta a filial São Paulo. No ano seguinte, no mês de maio, é criado o escritório de vendas de São Paulo. A empresa, até este período, deu grande ênfase às estratégias de logística (Sauvee, 1989) no sentido de se posicionar melhor perante a demanda, visando principalmente a deficiência de estar distante dos centros de consumo, através de filiais comerciais e afins.

Em novembro de 1986, a empresa diversifica para o ramo de transporte aéreo, criando a Chapecó Táxi Aéreo Ltda. Novamente esta decisão parece ter sido tomada mais em função de uma necessidade logística, do que propriamente de um investimento em um mercado potencial buscando altos retornos, ou com a finalidade da diluição dos riscos do negócio.

Em 1988 a Chapecó desencadeia um processo de reestruturação societária com o Objetivo de racionalização das atividades e evitando a duplicidade da estrutura, e da administração (Perfil Empresarial, 1992). No ano de 1988, ocorre a criação das filiais da Chapecó Avícola S/A em Francisco Beltrão e Marmeleiro (PR). Em julho, é constituída a Chapecó Alimentos S/A. Ainda neste mês, ocorre a abertura das filiais da Chapecó Alimentos S/A em São Carlos, Porto Alegre, Curitiba, Barueri, Bauru, Rio de Janeiro, Salvador e Belo Horizonte, ocorre a incorporação da Chapecó Paraná S/A pela Chapecó Avícola e, são extintas as filiais da S/A Ind. e Com. Chapecó.

Estes tipos de ação são tipicamente desenvolvidas segundo Nadler et al (1994) por executivos, no sentido de recombinarem a configuração, a dinâmica e a estética, dos componentes da organização para criarem, ou tornarem uma empresa produtiva.

Neste período o cenário econômico era pessimista, havia tabelamentos de preços, as taxas de juros estavam elevadíssimas, além de haver uma ansiedade generalizada em torno da elaboração da Nova Constituição. Em janeiro de 1988, o

Governo instituiu o Plano Mailson, na tentativa da redução do déficit fiscal, e para evitar a ameaça da hiperinflação (Kon, 1994).

No mês de setembro de 1988, é constituída a Chapecó Empreendimentos e ao mesmo tempo são criadas as filiais da Chapecó Empreendimentos S/A em Porto Alegre, Francisco Beltrão, Curitiba e São Paulo. Ainda neste mês, são extintas as empresas Chapecó Auditoria, Consultoria e Processamento de Dados, a Expresso Chapecó e a Chapecó Construções.

O fundador Plínio Arlindo De Nes, após 10 anos afastado do dia-a-dia da empresa retorna para conduzir o processo sucessório em 1988. Quem assume a presidência em seu lugar é o seu filho Plínio David De Nes Filho (Expressão Economia e Empresas. Pioneiros Catarinenses, 1992). Segundo o Dir D, fazendo uma análise da troca no comando da empresa:

“a mudança na direção da empresa ocorreu num momento oportuno, senão a empresa não teria alcançado o atual processo de modernização, não pela falta de capacidade do antigo presidente, mas por questões de saúde pessoal. [...] a modernização exigiu uma dedicação muito forte na busca de informações, conhecimento e na busca de pessoas que tinham o que a empresa necessitava. O atual presidente deu uma alavancada na empresa muito forte”.

Para o Dir B, a mudança na presidência dinamizou a empresa na medida que alguns aspectos visivelmente deficitários foram naturalmente reavaliados:

“o novo presidente começou um processo de modernização buscando tecnologia fora do país. Possibilitou também que mais pessoas (outros membros da organização) fossem lá fora. Nós então andamos mais depressa, maior poder foi delegado aos outros membros da diretoria abrindo a possibilidade que nós andássemos sozinhos, [...]. Hoje não sei qual seria a situação da empresa, se não tivesse ocorrido esta abertura”.

O antigo presidente (falecido em fevereiro de 1995), possuía uma imagem ligada, profundamente, às raízes da empresa. Representava uma cultura paternalista, um estilo de liderança top-down, e uma forma de gestão altamente centralizadora.

Nestes caso a substituição na liderança das empresas, na visão de Pfeffer (1978), entre outras coisas, serve para dar continuidade à organização. Neste sentido, coloca Pfeffer, a adaptação aos novos interesses do meio, veio através das mudanças na alta administração, então, a institucionalização do poder e controle foram substituídas em detrimento da habilidade da organização em enfrentar o meio. Portanto continua Pfeffer, as organizações que escolhem inibir a institucionalização do poder, tendem a sobreviver às mudanças mais prontamente, ao contrário das que permitem a manutenção do poder além do ponto desejável.

Um outro evento importante ocorreu em 1989, com a compra 65% das ações preferenciais e 43,25% do capital total da companhia S/A Indústria e Comércio Chapecó, pela Perdigão Agroindustrial. Nesta época o capital da Chapecó era composto por aproximadamente 11 milhões de ações, preferenciais e ordinárias, formando um patrimônio de NCz\$ 38,5 milhões³. O então vice-presidente Plínio David De Nes, explicou para imprensa a venda, dando claros sinais de descontentamento:

“a família controla a empresa desde o início e continuará a fazê-lo, em hipótese alguma se pensa em abandonar a atividade”.

A empresa passava por dificuldades financeiras à época. Em 1988, o exercício foi encerrado com um prejuízo de NCz\$ 11 milhões e uma receita líquida de NCz\$ 31,9 milhões (Avicultura e Suinocultura Industrial, maio/1989). A compra das ações preferenciais da S/A Indústria e Comércio Chapecó (SAIC), teve aspectos nebulosos, segundo explicou o Dir A, na entrevista:

“aquela transação não passou de uma jogada financeira e, em segundo plano é possível se imaginar, com muito esforço, uma intenção em se incorporar a empresa com objetivos de ganhos de mercado. Com esta transação a Perdigão, que também não estava em boas condições financeiras, obteve um lucro pela chamada equivalência patrimonial, com isso os acionistas da Perdigão receberam dividendos e criaram uma imagem positiva da empresa”.

³ O valor não foi convertido à uma moeda mais constante por não se saber exatamente a que mês do ano de 1989 a que se refere o valor. Como naquele ano, por exemplo, em janeiro US\$ 1,00 valia Ncz\$ 1,00 e em dezembro US\$ 1,00 valia Ncz\$ 11,36, estaríamos cometendo um grave erro de conversão se escolhessemos o mês errado para fazê-lo.

As ações preferenciais da SAIC, na época possuíam um valor nominal abaixo do valor patrimonial, e em adição, a empresa vinha apresentando sucessivos resultados negativos em seus balanços, portanto, não distribuindo dividendos. Havia a possibilidade da conversão das ações preferenciais, inicialmente sem direito a voto, em ações com direito a voto, ordinárias, caso a empresa continua-se a não distribuir dividendos.

A empresa para reverter esta situação, segundo o Dir A, não somente distribuiu dividendos, como também, fez sucessivos aportes de capital, que não foram acompanhados pela sua concorrente, fazendo com que esta diminuísse seu percentual de domínio dentro da empresa.

Talvez, de todos os fenômenos estudados ao longo deste trabalho, este se caracterize de maneira mais apropriada como uma descontinuidade ou um ponto de ruptura (Strebel, 1993). Houve um significativo estímulo ambiental para mudança, na forma da pressão pelo controle acionário.

Os integrantes da empresa ao tomarem conhecimento deste estímulo, desenvolveram ações na forma de respostas à este estímulo, para que se mantivessem intactos a estrutura e o *status quo* da organização.

No entanto, durante o episódio algumas necessidades latentes e suposições foram despertadas, trazendo a necessidade de se rever pontos dentro da organização, segundo relatou o Dir D:

“nós acordamos, perdemos parte de nossa ingenuidade, nos tornamos mais agressivos”.

No mês de novembro de 1989, foi decidida uma ampliação das atividades, sendo adquirido um abatedouro de frangos na região de Amparo (SP), mais especificamente no município de Monte Alegre do Sul, estado de São Paulo. No final deste mês, foram criadas as filiais de Amparo e São José do Campos, da Chapecó Alimentos S/A. O objetivo da aquisição, feita por 27,5 milhões de cruzados (aproximadamente US\$ 3,7 milhões⁴), em oito parcelas, era incrementar em 20% a

⁴ Conversão pelo valor do dólar do último dia do mês de novembro de 1989. Suma Econômica, n. 165, julho/1993

atividade avícola da Chapecó, segundo informou à época o Presidente executivo da Chapecó, Plínio D. De Nes Filho:

“dentro de nossa política de expansão no setor, o novo frigorífico visa possibilitar à Chapecó uma maior presença no principal mercado consumidor do país, além da empresa poder se dedicar mais em um segmento em que tinha pouca atividade, o de frango resfriado”.

Ao mesmo tempo em que a empresa ampliou a sua capacidade produtiva, usando para isso o que Porter (1986) chamaria de aquisição estratégica, abriu a possibilidade de competir no atraente mercado de São Paulo, com um tipo de produto diferenciado (Penrose, 1968), o frango resfriado. A venda deste tipo de produto naquela região era inviável anteriormente devido distância existente entre a indústria e o mercado consumidor, por ser um produto perecível. Outro autor Essabri (1987), que estudou a diversificação das 70 maiores firmas do mundo, classifica este tipo de empreendimento como sendo uma diversificação horizontal, segundo ele, a empresa permaneceu no mesmo setor, trabalhando com produtos diferentes em mercados diferentes. Neste tipo de diversificação, observou o autor, há uma preferência por ramos tendo proximidade tecnológica e comercial, existindo ainda a possibilidade de uma rentabilidade mais elevada, ambas questões verificadas no caso da aquisição do Frigorífico de Amparo.

4.4.6 A fase de reestruturação da empresa

Em 1991, a empresa vende a unidade, composta por um abatedouro de frangos e fábrica de rações em Francisco Beltrão, granja de matrizes em Marmeleiro e incubatório e granja de matrizes em Santo Antônio do Sudeste. Os recursos provenientes da transação, num montante equivalente a US\$ 16 milhões, serviram para ampliar o capital de giro da Chapecó Avícola SA. Com isso, houve uma redução do endividamento, ocorrido em função dos altos custos financeiros e de produção.

Segundo Plínio David De Nes Filho: *“procuramos diversificar para outros*

segmentos da economia ainda em processo de definição” (Avicultura e Suinocultura Industrial, março/1991).

A venda da Chapecó Paraná é parcialmente explicada pela maneira como ela foi criada, na época, havia uma grande explosão da avicultura e o governo incentivava de maneira geral investimentos nesta área. No entanto a empresa não detinha recursos suficientes para aquela obra, mesmo assim, motivada pelo contexto foi tomada a decisão, segundo comentou o Dir A:

“a construção e desenvolvimento do projeto foi feito com recursos inadequados para aquele tipo de empreendimento. Naquele período, a empresa emitiu debêntures no mercado e teve um prejuízo de 7 milhões de dólares, fazendo com que a empresa se motivasse a desfazer-se das unidades altamente promissoras por suas instalações possuírem um sala de corte especialmente projetada para atender o mercado japonês. Além disso, segundo o Dir D, as dificuldades econômicas passadas pelo país, o custo do dinheiro muito alto, também, devido as projeções de melhoria no cenário econômico nacional não terem progredido do modo que esperávamos, levou-nos à decisão da venda, para podermos recompor o capital de giro, possibilitando que as demais unidades operassem dentro de uma regularidade maior, buscando a lucratividade”.

Com a venda do complexo avícola de Francisco Beltrão, a empresa da início a um processo de racionalização da estrutura de produção e administrativa. A racionalização iniciou pela incorporação, em 31 de julho de 1991, da controlada Chapecó Alimentos S.A. que atuava nos segmentos de suínos e aves pela Chapecó Avícola S.A.. Segundo declarou Plínio David De Nes Filho à Revista Expressão (1992):

“essas mudanças proporcionaram uma redução de despesas na ordem de 3 milhões de dólares anuais. “Estamos adaptando a estrutura à realidade do país e investindo em novos equipamentos e processos que resultem em produtos com maior valor agregado”.

As mudanças fizeram-se necessárias e oportunas para o exercício de 1991, considerando-se o arrocho ocorrido no ano de 1990, onde a instabilidade de preços e dos custos desnortearam as empresa brasileiras, que foram levadas a promover

enxugamentos profundos no quadro de pessoal, mantendo as atividades fundamentais no negócio explorado (Perfil Empresarial, 1992).

No início do mês de março de 1991, foi definido o redimensionamento da estrutura de Diretorias e de pessoal de apoio das empresas Chapecó, com redução de seu contingente, de forma que os gastos foram reduzidos acentuadamente. A empresa passou a enfatizar as áreas de responsabilidade dentro dos objetivos de lucro. As decisões operacionais passaram aos diretores de cada unidade e as decisões de ordem estratégica são tomadas em colegiado com a participação destes mesmos diretores (Perfil Empresarial, 1992).

De maio de 1991 a setembro de 1992, a Chapecó injetou 11 milhões de dólares no projeto de modernização das suas unidades industriais. Até 1995 deverá investir um total de 25 milhões de dólares (ver tabela 4.3). A opção foi por aplicar em áreas que permitissem um aumento das operações, com retorno a curtíssimo prazo. Foram adquiridos equipamentos para fabricação de presuntos, mortadelas, lingüiças, e salsichas. O abatedouro de Xaxim, por exemplo, ganhou uma sala de cortes que permite produzir os cortes mais diversificados destinados ao mercado externo (Expressão, 1992).

Tabela 4.3- Investimentos* realizados e projetados pela Organizações Chapecó período de 1991/1995.

Ano/segmento	1991	1992	1993	Set/94	1994**	1995**
Aves	1,7	5,6	1,8	3,1	3,5	0,9
Suínos	1,9	8,8	4,3	5,0	7,5	7,0
Total	3,6	14,4	6,1	8,1	11,0	7,9

Fonte: Perfil Empresarial (1994)

* em milhões de dólares

** Projetados

A metade dos 25 milhões de dólares provém de recursos próprios da empresa. Os outros 50% estão sendo financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), através de repasses do Banco de Desenvolvimento do

Estado de Santa Catarina (BADESC), Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e Banco do Estado de São Paulo (BANESPA) (Expressão, 1992).

A Chapecó atua operacionalmente na Argentina desde 1992, quando implantou uma subsidiária em Buenos Aires, a Distribuidora Sudamericana Chapecó S/A, tornando-se a primeira do seu setor a ter unidade própria na Argentina, com depósitos e estrutura de vendas, realizando em doze meses negócios em torno de US\$ 7 milhões, a partir de dezembro passou a colocar industrializados de suínos, linha de embutidos e defumados (Avicultura e Suinocultura Industrial, fev/1993). Segundo o Dir A:

“o surgimento da Sudamericana teve como principal agente motivador a possibilidade da colocação naquele país produtos de primeira linha, com maior valor agregado, que atualmente perfazem 90% do volume colocado naquele país. Com isso a empresa reduziu drasticamente a remessa de carcaças resfriadas, que são utilizadas inclusive por seus concorrentes”.

Além disso, a intenção estratégica a médio prazo conforme colocou o Dir D, é a internacionalização da empresa:

“a empresa está num porte que não pode se restringir ao mercado interno tanto à nível consumidor quanto fornecedor”.

As organizações Chapecó triplicou o volume de exportação de derivados de suínos e aves em 1994. São duas linhas de produtos: (1) os industrializados - presuntos, fiambres, lombo canadense e mortadela e cortes congelados, como pernil matambrito, lombo e frango; e (2) os industrializados crus - presunto cru e copa, cuja matéria-prima é processada na Argentina.

“Fomos nós que procuramos a clientela argentina disse” Plínio David De Nes, à revista Expressão (1994). Segundo De Nes:

“O caminho foi percorrido através de entrevista prospectivas do mercado, consultas a embaixadas e câmaras de comércio argentinas. Em 1991, a Chapecó não vendia nenhum dólar em produtos aos argentinos e atualmente coloca lá 50% de suas exportações de suínos. Aproveitando as vantagens da proximidade territorial, a empresa estuda agora a introdução de uma rede de franqueados na Argentina”.

Basicamente, houve o desenvolvimento de uma estratégia de diversificação geográfica, com a entrada no território Argentino (Willis, 1993). Olhando-se por outro ângulo, percebe-se que esta foi uma ação essencialmente voluntária da empresa mediante dois tipos básicos de expectativas. Uma foi a penetração em um mercado de produtos com maior valor comercial possibilitando maiores margens de contribuição, por outro lado, a empresa claramente intenciona passar por um aprendizado, uma espécie de pré-globalização como indica Porter (1986) em seu livro. A visão básica nesta ação é a preparação estrutural para as empresas que intencionam atuar como empresas internacionais, ou globais.

Em 1994 a empresa inaugura o Núcleo de Genética e Multiplicação de suínos na cidade de Ponte Serrada (SC). O núcleo tem como finalidade o aprimoramento de animais de raças selecionadas especialmente para apresentarem maior teor de carne ao abate. O material genético original, isto é, as matrizes genéticas são fornecidos pela Agrocere Pic, de Minas Gerais. A produção iniciará no primeiro semestre de 1995, alcançando sua produtividade máxima em 1997. Os animais serão vendidos exclusivamente aos produtores integrados (Informativo Chapecó, 1994).

Este investimento foi realizado principalmente para a melhoria da qualidade das carcaças dos animais utilizados nos processos industriais da empresa. O fato de haver uma despadronização da matéria-prima, dificulta o processo de produção além de torná-lo menos eficiente.

A *joint venture*, neste caso, procurou eliminar algumas etapas do desenvolvimento genético inicial, demoradas e dispendiosas, sendo compradas os animais matrizes, de uma empresa especializada neste tipo de atividade. Para Peter (1993), uma organização se junta a outra, quando um projeto é muito grande para ser desenvolvido e controlado somente por ela, como foi o caso do desenvolvimento do material genético da Chapecó. Esta *joint venture* reforça a noção de que o setor onde a empresa compete, não é constituído essencialmente de rivalidade, existem colaboradores potenciais (Child e Smith, 1987), na medida em que exista a possibilidade de ganhos para ambos envolvidos.

CAPÍTULO V

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

5.1 Conclusões

Esta pesquisa, teve como principal objetivo explicar o processo de mudança estratégica de uma organização do ramo agroindustrial através de um estudo empírico. A idéia principal foi estabelecer uma relação entre o ambiente objetivo da organização, descrito especificamente como o setor onde a empresa atua, e a arena cognitiva, isto é, o modo como o ambiente é percebido pelos membros da organização, para explicar as mudanças. Além de dar ênfase às relações da empresa com os outros elementos e agentes do ambiente, que formam uma rede de colaboradores potenciais para a empresa, para explicar as trocas de recursos e obtenção de subsídios para efetivação das suas atividades.

Ao longo da análise da evolução da empresa, algumas fases podem ser destacadas, que refletem de certo modo períodos de maior ou menor influência das questões ambientais na organização.

As décadas de 50 e 60 podem ser consideradas como um período de aprendizagem e consolidação da indústria na região. A região onde se originou a empresa, ficava muito afastada dos grandes centros, os meios de comunicação eram precários, os meios de escoamento da produção eram pouco desenvolvidos, além de não existirem escolas profissionalizantes, nem técnicos para suprirem as necessidades da empresa. Muitas coisas haviam por fazer, inclusive a organização da produção da matéria-prima, desenvolvimento de um contingente de recursos humanos capaz de dar suporte às atividades e a busca de tecnologia de processo. Grande parte dos esforços da organização, bem como dos concorrentes pertencentes ao setor, residiam no desenvolvimento dos canais de distribuição, incluindo o próprio desenvolvimento do mercado consumidor, na época restrito ao Sudeste do país pelo seu maior desenvolvimento e concentração populacional. Este período foi de grande

importância no desenvolvimento da rede colaborativa, principalmente no que se refere à criação e fixação da produção da matéria-prima suinícola. Neste período, teve grande significância o espírito empreendedor e a capacidade de liderança dos empresários que fundaram a empresa. Numa ação arrojada, conseguem solidificar um empreendimento baseados em uma visão oportunística de mercado, conseguindo vencer as dificuldades da distância do mercado consumidor, ao mesmo tempo que consolidaram a atividade comercial de produção de suínos.

Na década de 70, como muitos dos problemas das décadas anteriores já haviam sido resolvidos em termos de infra-estrutura, há um período de intenso crescimento, principalmente motivado pela intervenção direta do Governo Federal. O foco de desenvolvimento se desloca, as empresas que iniciaram suas atividades com os suínos diversificam para o frango obedecendo uma tendência Mundial para o setor. A Chapecó inicia sua produção de frango neste período, mais como uma maneira de reduzir as deficiências na produção de suínos (escassez do produtos, ociosidade da mão-de-obra), do que propriamente, como um modo de investir em um segmento mais rentável, devido à insipiência e inexperiência demonstrada na criação de frango inicialmente. A partir do momento que as empresa iniciam as exportações de frango, este segmento passa a se desenvolver mais rapidamente que o de suínos. A possibilidade da exportação faz com que ao longo da década grandes investimentos em tecnologia sejam realizados, principalmente no segmento de frango, havendo um grande incremento na capacidade de produção deste produto, menor ênfase é dada ao suíno. Permanece latente nesta fase o espírito empreendedor responsável pela fundação da empresa, direcionando de modo significativo as decisões e estratégias da empresa. Grande ênfase é dada às questões comunitárias, mantendo-se um estilo de liderança centralizador, muito ligado aos padrões culturais da empresa. As ações giram em torno de se legitimar cada vez mais as crenças e ideologias (Pettigrew et al., 1988) de modo a fortalecer a memória da organização em torno destas questões (Miles, 1980).

A década de 80 é marcada pela revisão no modelo expansionista do período anterior, muitos dos projetos de investimento são abandonados, principalmente pela saída do Governo como grande agente financiador das atividades. Há um

agravamento na situação da economia nacional. Neste período, ocorre um grande número de fusões e aquisições, concentrando as atividades nas mãos de poucos concorrentes. Ao longo de toda a década a palavra de ordem é reestruturar. Nesta época, ocorre uma variação grande no mix de produtos das empresa. De modo geral, os produtos tornam-se mais diferenciados, para se adequarem às várias camadas sociais, havendo um sensível deslocamento para os produtos de menor valor, principalmente no período inicial deste fase. A Chapecó dá ênfase ao mercado institucional, optando por uma espécie de proteção mercadológica, vendendo para grandes redes de supermercados e atacadistas, deixando de lado o mercado varejista, onde a concorrência era sensivelmente maior. Neste período o ambiente atua como modelador das atividades e da estrutura da empresa, devido às constantes intervenções do governo na economia e a intensificação da concorrência. O estilo empreendedor, baseado em grandes investimentos e na expectativa de incrementos espetaculares de mercado, não é mais apropriado. A troca no comando da empresa é decidida, numa espécie de revitalização administrativa, ocorrendo uma redefinição em termos estruturais, muito embora permanecesse um forte caráter familiar na empresa.

No início da década de 90, ao cabo das reestruturações ocorridas no final do período anterior, a empresa enxuga a sua estrutura para se tornar mais dinâmica, ao mesmo tempo que revê grande parte das suas estratégias de mercado. Pesados investimentos são realizados, investimentos estes abandonados em grande parte na década anterior, dada a retração do consumo e pela ênfase dada ao mercado institucional. A empresa pretende consolidar sua marca, entrando no mercado varejista com maior peso, transformando-se em uma prestadora de serviços em consonância com as tendências e exigências do mercado.

Ao longo da evolução da empresa, evidenciam-se períodos de estabilidade, marcados principalmente pelo intenso crescimento, seguidos por eventos modificadores freqüentemente na forma de mudanças estratégicas planejadas.

Da linha inicial de produtos derivados de suínos a empresa entrou com grande ênfase na avicultura, ao mesmo tempo que diversificou para atividades de menor

expressividade econômica, basicamente consideradas como atividades de suporte aos dois grandes segmentos de produção da empresa, os suínos e aves.

A estratégia de diversificação foi a preferida para realizar as incursões nas novas atividades. A entrada nos novos negócios preferencialmente se fizeram via fundação de novos negócios (Chapecó Construções, unidade de Francisco Beltrão, Chapecó Corretora de Seguros, Chapecó processamento de Dados, Chapecó Táxi Aéreo, Chapecó Empreendimentos), outros meios para viabilizar a estratégia de diversificação foram utilizados, como o desenvolvimento interno (criação da Chapecó Avícola), as aquisições (filial SAIC Xaxim, Frigorífico Chapecózinho, Amparo), a cooperação (criação da Sudamericana, *Joint Venture* com a Pig Improvement Company) e a terceirização (Expresso Chapecó).

Outra estratégia utilizada, de grande valor diferencial para a empresa na sua consolidação no mercado foi a integração vertical, principalmente na produção animal com a criação da Cachoeirinha Agropecuária.

Analisando-se especificamente as mudanças estratégicas da organização, nota-se que estas não ocorreram em fases perfeitamente definidas e tampouco podem ser delimitadas de maneira precisa. Conforme Child e Smith (1987) salientam, “as fases não têm um declarado início ou fim”. Muitas das ações e cursos tomados tiveram reflexos após longos períodos de tempo, o mesmo acontecendo com os eventos ocorridos no setor, o ambiente objetivo, não tendo freqüentemente uma relação causal direta.

Deve ser salientado no entanto, que foram detectadas reações da organização às indicações do ambiente, obedecendo porém, a padrões particulares de resposta, em consonância com a memória organizacional (Miles, 1980) e intimamente ligadas com a cultura da empresa (Pettigrew, 1987). Isso fica claro por exemplo na compra do frigorífico de São Carlos, ou na construção da unidade de Francisco Beltrão. Esta memória organizacional, que de certo modo age como um elemento condutor das ações organizacionais, pode ser detectada nas palavras de um dos entrevistados: “*a empresa sempre teve uma característica de muito comprometimento com os aspectos da comunidade e era esta relação que movimentava o posicionamento estratégico da empresa. Esta característica era muito forte, e era a que prevalecia*”.

Do mesmo modo, a influência da cultura pode ser notada no comentário anterior, pois segundo Pettigrew (1987), são ações que refletem a atenção com as crenças dominantes ou ideologias, fornecendo os significados e interpretação que acabam filtrando o ambiente interno e externo. Estas ações devem ser vista como processos representando a sobreposição entre o objetivo e as questões políticas e culturais da organização.

Este tipo de consideração a respeito da sobreposição do objetivo e as questões políticas e culturais tornam consistente a idéia da existência de filtros perceptivos como sendo inerentes à estrutura da organização, se aproximando da idéia da arena cognitiva de Child e Smith (1987).

Isso reforça a validade da adoção do modelo da empresa no setor (*the firm-in-sector perspective*) para o estudo das mudanças e transformações das organizações, como colocam Child e Smith (1987). O setor passa a ser visto como um indicativo que a empresa deve tomar e ter como referencial no desenvolvimento de suas estratégias para manter sua competitividade futura. De maneira similar, esta noção é reforçada pela seguinte afirmação de um dos diretores da empresa

“aqueles que não procuraram a tecnologia que nós procuramos [...], ou acharam que isso não era importante desapareceram, infelizmente. Sobraram poucos”.

O trecho seguinte da transcrição de uma das entrevistas reforça esta última afirmação, do setor ser realmente um caminho a ser seguido, e justifica de certo modo a importância da percepção nas tomadas de decisão, desenvolvidas pela empresa:

“nós sentimos que alguém saiu na nossa frente e nós tivemos que nos recuperar rapidamente. Isso nós identificamos quando houve a troca na presidência da companhia. Começaram as viagens internacionais vieram equipamentos, nós tivemos realmente que andar depressa. [...]. Eu acho que embora atrasados nós andamos, por que senão, hoje, não sei qual seria a situação da empresa”.

Isto sugere que a empresa procura um estágio mais avançado de adaptação, na extensão de que sua performance se mostra deficitária e na medida que uma

performance melhor foi detectada nos concorrentes (Child e Smith, 1987; Pettigrew, 1985) embora possa parecer, de maneira deslocada no tempo.

Quanto à tipologia adotada a respeito de mudança estratégica organizacional, se reativa (não planejada) ou proativa (planejada), há extrema dificuldade em se avaliar quando ocorreu uma ou outra, pois, freqüentemente a delimitação entre uma ou outra é somente uma questão de ponto de vista. Por exemplo, quando a empresa decidiu construir a unidade industrial de Francisco Beltrão, pode-se avaliar esta ação como tendo um estímulo essencialmente proativo, havendo portanto uma mudança planejada (Megginson, 1986). Porém, ao se considerar o contexto ambiental à época, se perceberá que havia uma gama de estímulos externos na forma de uma explosão da cultura do frango, além do governo estar freqüentemente adotando ações para acelerar o processo de desenvolvimento deste setor, podendo dar a entender que a empresa simplesmente respondeu a uma série de indicações existentes em seu setor, que invariavelmente determinavam o caminho (Child e Smith, 1987).

Parte desta aparente confusão, é decorrente da falta de aproximação entre as diversas tipologias existentes na literatura. De qualquer modo o caso estudado apresentou elementos suficiente para se retomar a discussão determinismo x voluntarismo, desenvolvida no embasamento teórico deste estudo.

Essa discussão vai de encontro às afirmação de alguns autores como Miles (1982) e Hrebiniak & Joyce (1985), para estes últimos, *mesmo que se assuma que o ambiente de um sistema aberto seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível se houver um controle adequado e seleção dos meios com que os resultados prescritos devam ser alcançados*. Isto confirma a proposição inicial desta dissertação, de que, para as empresas serem competitivas, ou simplesmente continuarem existindo, devem ser permeáveis ao meio ambiente, percebendo os sinais ambientais e tendo-os como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Não é assumida como ideal uma postura proativa ou reativa. Defende-se a possibilidade dos dois comportamentos acontecerem ao mesmo tempo, evidenciando-se um ou outro quando necessário, segundo o estudo de caso demonstrou.

5.2 Recomendações

Pesquisas futuras poderão ser realizadas na forma de estudos multicaso, para que possam ser feitas comparações entre as evidências coletadas em cada etapa dos estudos, possibilitando deste modo, uma maior consistência com relação às evidências encontradas. Outro aspecto positivo que poderia surgir no desenvolvimento de um estudo multicaso com o modelo adotado, seria a possibilidade de se dispor de padrões para comparação e avaliação do potencial desta ferramenta qualitativa de pesquisa, associada a um estudo múltiplo.

Uma outra possibilidade interessante para estudos futuros, seria a associação deste modelo qualitativo com os modelos quantitativos, para se fazer uma avaliação dos resultados obtidos em decorrência das ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas, e evidenciar a extensão em que a competitividade foi alterada, estabelecendo-se uma comparação entre os eventos anteriores e posteriores à ocorrência das mudanças estratégicas.

Algumas questões evidenciadas no presente estudo poderiam ser exploradas mais enfaticamente no futuro, como foi o caso da grande influência do poder e da cultura da organização nas decisões estratégicas. Isto sugere que pesquisas associando modelos de estudo da mudança organizacional, que possuam complementariedade são necessários, na medida que uma maior abrangência do explicação dos fenômeno possam ser alcançada.

A centralização dos estudos em variáveis chaves podem trazer maior profundidade em estudos posteriores, na medida que foram detectadas áreas mais importantes para o desenvolvimento das atividades das empresas do setor, como é o caso da obtenção de tecnologia, capacitação funcional e da obtenção de recursos.

Neste sentido, seria procedente a realização de estudos para investigação das questões de influência do Governo nas atividades do setor, visto que ele é freqüentemente um agente promotor das atividades, e em outros momentos tornando-se um grande obstáculo para a indústria, quando por exemplo, priva as organizações da comercialização com o mercado externo.

Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida, com grande relevância teórica, seria o estabelecimento de um estudo comparativo da evolução das agroindústrias no Mundo, e a evolução deste setor no Brasil, procurando-se avaliar a extensão em que os acontecimentos que afetaram as nossas empresas, também afetaram as empresas nos seus respectivos mercados locais.

CAPÍTULO VI

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: pioneira, 1990.
- AGUIAR, J. F. *Diversificação de investimentos no Brasil*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 24, n. 4, out/dez 1989.
- ANSOFF, H. I. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993
- _____. *Estratégica empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ASTLEY, W. Graham, VAN DE VEN, Andrew H. *Central perspectives and debates in organization theory*. Administrative Science quarterly, n. 8, p. 245-273, 1983.
- AUSTIN, James E. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.
- AVICULTURA INDUSTRIAL. *Chapecó, 35 anos e 11 empresas*. São Paulo: Gessulli Editores, maio 1988.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Anuário*. São Paulo: Gessulli Editores, 1990.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Diversificação e redução da produção, a saída*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 79, n. 938, p. 4-5, abril 1988.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Chapecó, ações para a Perdigão*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 80, n. 951, p. 84, maio 1989.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *A agroindústria catarinense*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 80, n. 963, p. 74-78, maio 1990.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Chapecó explica venda*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 82, n. 973, p. 36, março 1991.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Aposta no processamento*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 83, n. 993, p. 4-10, novembro 1992.

- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Chapecó abre uma empresa na Argentina*. São Paulo: Gessulli Editores, Ano 83, n. 996, p. 29, fevereiro 1993.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Edição comemorativa*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 83, n. 1000, junho 1993.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Chapecó triplica vendas para Argentina*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 84, n. 1010, p. 66, maio 1994.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 3, setembro 1979.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 5, setembro 1981.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 7, setembro 1983.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 9, julho 1985.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 10, julho 1986.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 17, outubro 1993.
- BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, n. 18, novembro 1994.
- BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São paulo: Edgard Blücher, 1976.
- BENNIS, W. G., BENNE, K. D., CHIN, R. *The planning change*. Holt, Rinehart and Winston Publishers, 1985.
- BOURANTAS, Dimitris. *Avoiding dependence on suppliers and distributors*. Long Range Planning, v. 22, n. 3, p. 140-149, 1989.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, Vladimir. *Cortando as gorduras*. Expressão, ano 4, n. 48, p. 78-9, setembro 1994.
- BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- CARROL, Stephen J., TOSI, H. L. *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CHAKRAVARTHY, B. S. *Adaptation: a promising metaphor for strategic management*. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHAKRAVARTHY, B. S., DOZ, Y. *Strategy process reserarch: focusing on corporate self-renewal*. *Strategic Management Journal*, v.13, p. 5-14, 1992.

CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHILD, J., SMITH, C. *The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector*. *Journal of Manangement Studies*, v.24, n.6, p.565-596, 1987.

CHILD, J. *Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice*. *Sociology*, v.6, 1972.

CORRÊA, Inês. *Cresce o mercado*. *Avicultura e Suinocultura Industrial*, Ano 80, n. 972, p. 25-34, fevereiro 1991.

CUNHA, Idaulo J. *O salto da indústria catarinense: um exemplo para o Brasil*. Porto Alegre: Ensaio de FEE, 1993.

DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DRUCKER, P. *Uma era de descontinuidades: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1974.

_____. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneira, 1980.

DUNCAN, R. B. *The characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty*. *Administrative Science Quarterly*, .v 17. p. 313-327, 1972.

_____. *Multipe decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness*. *Human relations*, v. 26, p. 273-291, 1973.

ESSABRI, M. *Firmes multintionales et systemes agro-alimentaire: etuda a partir d'un Echantillon*. Tese de Doutorado de 3º ciclo. Université de Rennes, 1987.

EXAME MAIORES E MELHORES. *Os setores e as melhores empresas*. São Paulo: Editora Abril, n. 9, setembro 1982.

EXAME MAIORES E MELHORES. *Os setores e as melhores empresas*. São Paulo: Editora Abril, n. 13, setembro 1986.

- EXAME MAIORES E MELHORES. *Os setores e as melhores empresas*. São Paulo: Editora Abril, n. 18, agosto 1991.
- EXAME MAIORES E MELHORES. *Os setores e as melhores empresas*. São Paulo: Editora Abril, n.19, agosto 1992.
- EXPRESSÃO. *O cacife da Chapecó*. Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, n. 27, p. 40-41, 1992.
- EXPRESSÃO ECONOMIA & EMPRESAS. *Pioneiros Catarinenses*. Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, 1992.
- EXPRESSÃO. *Frango com polenta*. Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, Ano 3, n. 35, p. 33-43, agosto 1993.
- EXPRESSÃO. *Tigres catarinas*. Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, Ano 4, n. 42, p. 24-43, março 1994.
- EXPRESSÃO. Florianópolis: AZ Comunicações e Eventos, n. 34, setembro 1994.
- FAHEY, L., NARAYANAN, V. K. *Linking in revealed causal maps and environmental change: an empirical study*. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 3, July 1989.
- FOSTER, R. *Inovação: a vantagem do atacante*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 433-448, sep. 1991.
- GREINER, L. *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, july/august, 1972.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R. H. *Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision*. *Ciencia Y Sociedad*. v. XV, n. 4, p. 376-411, Octubre - Diciembre 1990.
- HAMPTON, David *Administração contemporânea*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

- HREBINIAK, L. JOYCE, W. *Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism*. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, 1985.
- INFORMATIVO CHAPECÓ. Órgão de comunicação externa da Fundação Plínio Arlindo De Nes. Chapecó: LITOPRINT Editora, 1991.
- INFORMATIVO CHAPECÓ. Órgão de comunicação externa da Fundação Plínio Arlindo De Nes. Chapecó: LITOPRINT Editora, 1994.
- JAVIDAN, M. *Strategic change: the search for new equilibria*. *Journal of Organizational Change Management*, v. 3, n. 3, 1990.
- JOHNSON, Gerry *Managing strategis change - strategy, culture and action*. *Long Range Planning*, v. 2, n. 1, p. 28-36, 1992.
- KATZ, D., KAHN, R. L. *Psicologia das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- _____. *Psicologia das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1987.
- KIMBERLY, J.R. *Environment, organization and effectiveness: a biographical approach*. *Journal of Management Studies*, v.24, n. 6, november, 1987.
- KON, Anita. *Quatro décadas de planejamento econômico no Brasil*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 49-61, maio/junho, 1994.
- KOTTER, John P. *A escolha de estratégias para mudança*. São Paulo: Nova Cultural, 1978.
- LAWRENCE, B. S. *Historical perspective: using the past to study the present*. *Academy of Management Journal*, v.9, n.2, p. 307-312, 1984.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- LIPPITT, G. L. et al. *Implementing organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- LUNDBERG, Craig C. *Towards mapping the communication targets of orgnizational change*. *Journal of Organizational Change Management*, v. 3, n. 3, p. 6-13, 1990.

- MARCH, James G., SIMON, Herbert A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958.
- MARCONI, M. de A., LAKATOS E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARTINET, A. C. *Stratégie*. Paris: Vuibert, 1983.
- MEGGINSON, Leon C. et al. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harper & Row, 1986.
- MILES, R. H., SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. H. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- MINAYO, M. C. de Souza. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MIOR, Luiz C. *Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo de carnes da Santa Catarina*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 1992. 400f. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Agrícola, 1992.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MÜLLER, G. *Poder econômico e empresas líderes na cadeia agroalimentar industrial de carnes no Brasil*. São Paulo: EAESP/Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- NADLER, D. A. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NADLER, D.A., TUSHMAN, M.L.A. *A diagnostic model for organizational behavior*. In: HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., PORTER, L.W. Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, Inc., p.85-98, 1977.
- OLIVEIRA, Vera B. da Silva. *Os ciclos da economia brasileira no pós-guerra*. *Análise econômica*, ano 7, n. 11, p. 63-90, março 1989.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PETER, J. P., CERTO, Samuel C. *Administração estratégica*. São Paulo: MAKRON books, 1993.

PETTIGREW, A. *A cultura das organizações é administrável?* In: FLEURY, M. T. L. et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. *Context and action in the transformation of the firm*. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, November 1987

_____. *Contextualist research: a natural way to link theory and practice*. In: Lawler, E. Doing research that is useful in theory and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

_____. *Longitudinal field research on change: theory and practice*. *Organization Science*, v.1, n.3, p.267-292, August 1990

PETTIGREW, A., McKEE, L., FERLIE, E. *Understanding change in the NHS*. *Public Administration*, v. 66, p. 297-317, Autumn 1988.

PERFIL EMPRESARIAL. *Organizações Chapecó*, 1992.

PERFIL EMPRESARIAL, *Organizações Chapecó*, 1994.

PORTER. M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUEM É QUEM REVISTA VISÃO. São Paulo: Editora Visão, v. 53, n. 4, 28 de agosto 1978.

QUEM É QUEM REVISTA VISÃO. São Paulo: Editora Visão, v. 55, n. 5, 27 de agosto 1979.

REVISTA NACIONAL DA CARNE. São Paulo: Editora Dimepar, v. 15, n. 166, dezembro 1990.

REVISTA NACIONAL DA CARNE. *Banco Mundial abre os cofres*. São Paulo: Editora Dimepar, v. 17, n. 211, p. 74, setembro 1993.

- ROBBINS, S. P. *Organization theory: structure, design, and applications*. 3 ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- ROCHA, A., et all. *Gerência de Exportação no Brasil*. Rio de Janeiro: Atlas/Editora da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1988.
- SALAMA, A. *The use of an organization's biography as a research method for investigating organizational development*. *Management Education and Development*, v. 32, p. 225-233, part 3, 1992.
- SAUVEE, L. *Dynamique de la concurrence et groupes industriels: le cas du secteur avicole en France*. Université de Rennes: Tese de Doutorado, 1989.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SELLTIZ, J. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 10 ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SILVA, Andrea L. *A busca de oportunidades estratégicas: um estudo multicaso no setor avícola em Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 1993. 134. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1993.
- STONER, James A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.
- STREBEL, P. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SUINOCULTURA E AVICULTURA INDUSTRIAL. São Paulo: Gessulli Editores, ano 79, n. 963, maio 1989.
- SUINOCULTURA E AVICULTURA INDUSTRIAL. *Anuário*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 80, n. 959, dezembro/janeiro 1990.
- SUPERHIPER. p. 86-94, junho 1993.
- THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOFFLER, A. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

- VALENTIN, Erhard K. *Anatomy of a fatal business strategy*. Journal of Management Studies, v.31, n. 3, may 1994.
- VAN DE VEN, Andrew H. *Suggestions for studying strategy process: a research note*. Strategic Management Journal, v. 3, p. 169-188, 1992.
- VIEIRA FILHO, Ady. *As raízes da industrialização: grupos empresariais catarinenses, origens e evolução*. Florianópolis: Ed. do Autor, 1986.
- WEICK, K. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
- WILLIS, V. N. *Charoen Pokphand Group*. Harvard Business Review, n. 17, march 1993.
- YIN, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc., 1984.
- _____. *The case study method as a tool for doing evaluation*. In: The case method in sociology. Current Sociology, v. 40, n. 1, p. 121-137, Spring 1992.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: John Wiley & Sons, 1977.