

UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CAMPUS DE TOLEDO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E AGRONEGÓCIO, NÍVEL MESTRADO

COORDENAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA  
AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA: UMA ANÁLISE RELACIONAL SOB A ÓTICA  
DO NEOCORPORATIVISMO

CAETANO CARLOS BONCHRISTIANI

TOLEDO

2007

CAETANO CARLOS BONCHRISTIANI

COORDENAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA  
AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA: UMA ANÁLISE RELACIONAL SOB A ÓTICA  
DO NEOCORPORATIVISMO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Agroindustrial.

Orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Jr

TOLEDO

2007

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária  
UNIOESTE/Campus de Toledo.  
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

B699c Bonchristiani, Caetano Carlos  
Coordenação e ambiente organizacional do sistema  
agroindustrial da mandioca : uma análise sob a ótica do  
neocorporativismo / Caetano Carlos Bonchristiani. – Toledo,  
PR : [s. n.], 2007.  
149 f.  
Orientador: Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior  
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e  
Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.  
Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Mandioca - Aspectos econômicos - Paraná 2.  
Agroindústria - Paraná 3. Mandioca - Indústria - Paraná 4.  
Neocorporativismo 5. Política industrial - Paraná 6. Ambiente  
organizacional I. Rocha Júnior, Weimar Freire da II.T.

CDD 20. ed. 338.173682098162

CAETANO CARLOS BONCHRISTIANI

COORDENAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA  
AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA: UMA ANÁLISE RELACIONAL SOB A ÓTICA  
DO NEOCORPORATIVISMO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus Toledo*, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Agroindustrial.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Jr  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Jefferson Andronio Ramundo Staduto  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior  
Universidade Federal de Uberlândia

Toledo, 14 de fevereiro de 2007

Dedico este trabalho à minha esposa Argelia e a minha filha Carine, que sempre me incentivaram com palavras, gestos e pensamentos e acolheram meus sonhos durante estes anos, a mais profunda admiração e respeito, como prova de minha imensa gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que sempre iluminou meus caminhos, dando-me força, coragem e sabedoria.

A meus pais, pela minha existência e pela lição de vida que deixaram.

A minha esposa e minha adorável filhinha, que sempre estiveram ao meu lado, pelo apoio e compreensão.

Ao Professor Weimar Freire da Rocha Júnior, orientador e amigo, que com muito equilíbrio, respeito e profissionalismo, soube conduzir a realização deste trabalho. Minha gratidão.

Aos Professores Jefferson Andronio Ramundo Staduto e Valdir Machado Valadão Júnior, pelas observações, sugestões e críticas construtivas dadas durante a defesa da dissertação, que contribuíram para aperfeiçoar este trabalho, muito obrigado.

Aos Professores, Alfredo Aparecido Batista, Erneldo Schallenberg, Jandir Ferrera de Lima, Jefferson Andronio Ramundo Staduto, Miguel Angel Uribe Opazo, Pery Francisco Assis Shikida, Silvio Antônio Colognese e Yonissa Marmitt Wadi, com muito respeito e carinho. Sem vocês não seria possível estar vivendo este momento.

Aos meus colegas de curso, pela oportunidade de nos tornarmos amigos.

À UNIOESTE, pela oportunidade de realizar este mestrado e pelo apoio institucional.

A todos os funcionários da UNIOESTE, em especial, Clarice T. Stahl, pela sempre eficiente e atenciosa maneira de nos receber. Muito obrigado.

“...verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio”.

Martin Luther King

BONCHRISTIANI, Caetano Carlos. Coordenação e ambiente organizacional do sistema agroindustrial da mandioca: uma análise relacional sob a ótica do neocorporativismo. 2007. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste da Paraná / *Campus* de Toledo

## RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca, com seu ambiente organizacional atual, no Estado do Paraná, a partir da análise do sistema de representação de interesses: Estado e entidades de classe. Para atingir esse objetivo utilizou-se, como referencial teórico, a abordagem da nova economia institucional que enfatiza a importância das instituições no entendimento do comportamento e dos resultados econômicos e políticos, o neocorporativismo como um sistema de representação de interesses tripartite, envolvendo as relações entre o Estado, entidades patronais e, entidades dos trabalhadores e o entendimento de seu ambiente organizacional, através do estudo da configuração das estruturas organizacionais. Este estudo se configura como teórico-empírico, de caráter exploratório, tendo como instrumentos de coleta de dados: documentos, publicações, dados estatísticos e questionário. O questionário foi aplicado na Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca - ABAM, Associação dos Produtores de Mandioca do Paraná - APROMAN, Sindicato das Indústrias de Mandioca do Paraná - SIMP, Associação Técnica das Indústrias de Mandioca do Paraná - ATIMOP e Associação das Indústrias de Derivados de Mandioca do Paraná - ASSIMAP, no mês de janeiro de 2007, contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha. Como resultado, o modelo atual de coordenação do sistema, apresenta ineficiências em seu relacionamento entre os agentes econômicos participantes, principalmente, pela falta de um sistema de informações integrado, comunicação informal, falta de objetivos comuns, número excessivo de entidades com objetivos diversos e falta de ações regulatórias do Estado, gerando ausência de relações político-econômicas estáveis e tendo como consequência pouca influência política exercida junto às entidades de classe e governo. Estes problemas provocam a inexistência de um sistema de representação de interesses, capaz de defender todos os agentes econômicos, participantes na elaboração e implementação eficaz das políticas e programas, não permitindo uma redução nas probabilidades de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas, criando um ambiente político-institucional sem influência decisória.

Palavras-chave: Sistema agroindustrial da mandioca; Ambiente institucional; Neocorporativismo; Ambiente organizacional; Coordenação.

BONCHRISTIANI, Caetano Carlos. Coordination and organizational environment of the agro industry system of the cassava: a relational analysis under the optics of the neo-corporatism. 2007. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste da Paraná / *Campus* de Toledo

## ABSTRACT

The study it has as objective to analyze the existing relation the coordination of the agro industry system of the cassava enters, with its current organizational environment, in the State of the Parana, from the analysis of the system of representation of interests: State and entities of class. To reach this objective it was used, as referential theoretician, the boarding of the new institutional economy that emphasizes the importance of the institutions in the agreement of the behavior and the economic results and politicians, the neo-corporatism as a system of representation of interests tripartite, involving the relations between the State, employers and entities of the workers and the agreement of its organizational environment, through the study of the configuration of the organizational structures. This study if it configures as theoretician-empiricist, of exploratory character, having as instruments of collection of data: statistical documents, publications, date and questionnaire. The questionnaire was applied in the Brazilian Producing of Starch of the Cassava - ABAM, Association of the Producing of Cassava of Parana - APROMAN, Union of you Elaborate of Cassava of Parana - SIMP, Technical Association of the you Elaborate of Cassava of Parana - ATIMOP and Industrial Association Derivate of Cassava of Parana - ASSIMAP, in the month of January of 2007, I contend closed questions and of multiple choice. As result, the current model of coordination of the system, it presents inefficiency in its relationship between the participant economic agents, mainly, for the lack of a system of information integrated, informal communication, lack of common objectives, extreme number of entities with diverse objectives and lack of regulatory actions of the State, generating absence of steady politician-economic relations and having as consequence little influence politics exerted together to the entities of class and government. These problems provoke the inexistence of a system of representation of interests, capable to defend all the economic, participant agents in the elaboration and efficient implementation of the politics and programs, not allowing to a reduction in the probabilities of opportunist behaviors and plea of the politics, creating an politician-institutional environment without power to decide influence.

Key words: Agro industry system of the cassava; Institucional environment; Neo-corporatism; Organizational environment; Coordination.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01–POTENCIALIDADES DE USO DO AMIDO NO BRASIL.....	24
FIGURA 02–NÍVEIS INSTITUCIONAIS, FREQUÊNCIA DE RENOVAÇÃO, PROPÓSITO..	35
FIGURA 03–ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA.....	63
GRÁFICO 01–PRODUÇÃO BRASILEIRA DE FÉCULA 1990-1995.....	25
QUADRO 01–EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA REGULAMENTAÇÃO DA CÂMARA SETO- RIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA E DERIVADOS.....	64
QUADRO 02–ATA DAS REUNIÕES ORDINÁRIAS DA CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA E DERIVADOS.....	65
TABELA 01–PRODUÇÃO MUNDIAL DE MANDIOCA EM RAIZ.....	21
TABELA 02–ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DA MANDIOCA.....	23
TABELA 03–CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS BÁSICAS.....	54
TABELA 04–IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	15
1.1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.1.2 Justificativa.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA</b> .....	19
2.1 PRODUÇÃO MUNDIAL.....	19
2.2 CENÁRIO NACIONAL.....	21
2.3 PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO DA MANDIOCA.....	24
2.3.1 Produção Brasileira de Fécula.....	24
2.3.2 Mercado Internacional.....	26
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	29
3.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	29
3.1.1 O Conceito de Economia dos Custos de Transação.....	29
3.1.2 Características das Transações.....	30
3.1.3 Características Comportamentais dos Agentes.....	32
3.1.4 A Perspectiva Institucional sob a Ótica Organizacional.....	33
3.2 NEOCORPORATIVISMO.....	36
3.2.1 Origem do Conceito.....	36
3.2.2 Neocorporativismo como Paradigma de Sistema de Representação de Interesses.....	40
3.2.3 Novas Possibilidades Organizacionais dos Sistemas Agroindustriais.....	44
3.3 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	46
3.3.1 Abordagem da Configuração Organizacional.....	48
3.3.1.1 Mecanismos de Coordenação.....	50
3.3.1.2 Fatores Situacionais.....	51
3.3.2 Tipologia da Configuração das Estruturas Organizacionais.....	53
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	55
4.1 PERSPECTIVA DO ESTUDO.....	55
4.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	57
4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	57
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	59
5.1 Ambiente Organizacional.....	59
5.2 Sistema de Representação de Interesses.....	62

5.3 Coordenação do Sistema Agroindustrial da Mandioca.....	66
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observaram-se grandes mudanças no agronegócio brasileiro, especialmente as relacionadas à coordenação e organização sistêmica dos segmentos envolvidos em seus diversos elos. Elas foram provocadas pelo processo de abertura da economia brasileira, a partir dos anos 90 e, mais recentemente, pela estabilização da economia e pelos efeitos do processo de globalização.

O sistema agroindustrial da mandioca não passou incólume diante dessas mudanças e assim, tem buscado alternativas de organização que dêem sustentabilidade ao atual contexto econômico do setor, porém, a ausência de um sistema de representação de interesses capaz de defender todos os agentes econômicos na elaboração e implementação eficaz das políticas e programas institucionais, não permite uma redução nas probabilidades de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas atuais, criando um ambiente político-institucional sem influência decisória.

As características do sistema agroindustrial da mandioca demonstram ser por um lado, usando o conceito das estruturas de mercado, ter muita semelhança com a concorrência perfeita uma vez que existem muitos produtores de mandioca, o preço é definido pelo mercado, o produto é homogêneo, há livre mobilidade para entrada e saída da atividade. Pelo lado das indústrias essa estrutura tem mais características de oligopólio por existir poucas empresas no mercado, os preços do produto podem ser estabelecidos, mesmo que o produto seja homogêneo. Nessas relações estabelecidas entre esses dois grupos ocorre constantemente uma volatilidade na oferta de matéria-prima e conseqüentemente grandes oscilações no seu preço.

Assim, o baixo retorno econômico, provocado pela insegurança de disponibilidade constante de matéria-prima, somado à rusticidade da cultura, ocasionam um baixo estímulo para investimento em tecnologia no campo, tendo como conseqüência a redução dos níveis de produtividade (MAPA, 2005).

Neste contexto, o principal objetivo deste estudo é analisar a relação sistêmica do agronegócio da mandioca, no Estado do Paraná, analisando sua coordenação e ambiente

organizacional sob a ótica do neocorporativismo, tendo como principal finalidade, gerar informações que beneficiem e subsidiem políticas públicas e estratégias empresariais, para amenizar a ausência de um sistema de representação de interesses dinâmico que contemple as estruturas sócio-organizacionais de modo a integrar seu sistema agroindustrial e, tendo o Estado como principal agente regulador.

Segundo Azevedo (1997, p. 71),

para se estudar a reestruturação dos sistemas produtivos como resposta às mudanças observadas no ambiente institucional, é necessário entender a forma de se organizar a produção como uma variável endógena, resultante da interação das partes em um determinado contexto institucional. A principal referência teórica para esse tipo de análise é a Economia dos Custos de Transação (ECT). em Williamson (1985) seu mais importante representante.

Em sua obra *Law School, Hass School of Business, School of Economics*<sup>1</sup>, Williamson enfatiza a importância do aprofundamento do entendimento de fenômenos contratuais e organizacionais complexos, cuja escolha do modo de organização deriva da necessidade adaptativa das transações que varia de acordo com seus atributos e competência das formas alternativas de organização.

O ambiente institucional apresenta maior importância para setores ou cadeias cujas características naturais do produto exigem o esforço conjunto de agentes “concorrentes” no sentido de obtenção de ganhos econômicos. A mandioca, bem como alguns de seus derivados, apresentam fortemente essas características.

Para compreender e analisar os ambientes organizacional e institucional do sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná, é necessário um estudo de sua organização e sua estrutura organizacional atual, levantando os componentes básicos de seu arranjo organizacional para um melhor entendimento.

Para Etzioni (1976, p.11), as organizações são “...unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”. Bernardes e Marcondes (2003, p.14), definem organização como “uma coletividade de pessoas que tem por função não apenas fornecer bens e serviços à sociedade, mas também atender necessidades de seus colaboradores dentro de uma estrutura em que os indivíduos se relacionam”.

O entendimento de estrutura organizacional surge das características da organização, enquanto a organização está relacionada a um conjunto de meios materiais e humanos, a

---

<sup>1</sup> Texto traduzido por Décio Zylbersztajn na obra *Direito & Economia – Análise Econômica do Direito e das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

estrutura organizacional está, de forma mais específica, relacionada às pessoas em suas relações de interdependência hierárquica.

Segundo Mintzberg (2003, p.13), “os elementos da estrutura organizacional devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização”.

A partir desta análise, torna-se importante a descrição e compreensão da estrutura organizacional atual do sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná, oferecendo elementos para o entendimento das relações entre todos os agentes econômicos envolvidos e a adequação dessa estrutura à configurações mais eficazes.

De fato, o sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná, tem apresentado uma estrutura organizacional e coordenação sistêmica ainda incipiente, sobretudo dos pequenos produtores, resultando em difícil interlocução com os demais elos da cadeia, cooperando para a instabilidade de preços e ausência de articulação política capaz de defender os interesses de todos os agentes econômicos envolvidos.

Em estudo realizado em 2005, sobre a Organização e Coordenação do Sistema Agroindustrial da Mandioca na Microrregião Oeste do Paraná, através do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, verificou-se que, “um fator importante a ser destacado é a quase total ausência de entidades de classe ligadas especificamente ao produtor de mandioca, principalmente na Microrregião Oeste do Paraná” (GOEBEL, 2005, p.121).

Tornando-se assim, fundamental, a necessidade de complementação deste estudo realizado, através da análise aprofundada de como seu ambiente institucional e organizacional estão estruturados e o reflexo em seu sistema de coordenação.

Para Farina (1997, p.146),

em um ambiente de constante mutação, a capacidade de transformar as ameaças de choques externos em oportunidades lucrativas de negócio depende da existência de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva, a fim de viabilizar a nova estratégia.

Esse sistema de coordenação nada mais é do que o conjunto de estruturas organizacionais que interligam os segmentos que compõem a cadeia produtiva, através dos agentes econômicos participantes do sistema produtivo.

Nesse sentido, o neocorporativismo tem se tornado uma das vertentes que explicam as complexas relações que envolvem os agentes econômicos. Conforme Takagi (2004), a abordagem do neocorporativismo busca interpretar as relações políticas que emergem na sociedade capitalista moderna, em que as decisões políticas e econômicas não são tomadas a

partir do livre jogo das forças de mercado nem através de relações ditadas de forma impositiva pelo Estado. Essas decisões envolvem, cada vez mais, relações de concertação entre grupos de interesses e Estado.

Nesta nova estruturação dos processos de tomada de decisão tripartite (Estado, sindicato patronal e sindicato dos trabalhadores), o Estado desempenha importantes funções regulatórias, identificadas como de preservação do equilíbrio entre os interesses públicos e privados, possibilitando a legitimação de acordos entre Estado, sindicato patronal e sindicato dos trabalhadores.

As vantagens associadas à prática neocorporativista dizem respeito à redução dos custos de obtenção de informação e a criação de condições de confiança no processo de negociação dentro das organizações de representação de interesses diretamente envolvidas.

Portanto, o envolvimento ativo das organizações de representação de interesses, além de fundamental para uma implementação eficaz das políticas e programas, permitiria uma redução nas probabilidades de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas dos agentes econômicos envolvidas no sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

### 1.1.1 Problema de Pesquisa

O problema fundamental que orienta este estudo consiste na desestruturação organizacional e a conseqüente falta de coordenação sistêmica entre os agentes econômicos participantes do sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná, impossibilitando a operacionalização de acordos relacionados aos diversos microinteresses existentes entre Estado, sindicato patronal e sindicato dos trabalhadores.

Como resultado, o modelo atual de coordenação e organização do sistema agroindustrial da mandioca é incipiente, sobretudo dos pequenos produtores, causando assimetria de informações relativas aos preços, gerando um comportamento de desconfiança sobre a utilização de contratos entre produtores e feclarias. A ausência de um sistema de representação de interesses capaz de defender todos os agentes da cadeia na elaboração e implementação eficaz das políticas e programas, não permite uma redução nas probabilidades

de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas, criando um ambiente político-institucional sem influência decisória.

Para Batalha (2001, p.48),

existe a necessidade de operacionalizar ações que concretizem uma melhor coordenação das cadeias produtivas, aumentando a sua capacidade de reagir às rápidas mudanças. De modo geral, a capacidade de coordenação dos fluxos de informações e produtos determinará a sobrevivência ou o crescimento de um sistema.

A partir destas considerações, este estudo orienta-se pelo seguinte problema de pesquisa: Como estão organizados os agentes que compõe o sistema agroindustrial da mandioca no Estado do Paraná ?

### 1.1.2 Justificativa

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo sobre a relação existente entre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca, no Estado do Paraná, com seu ambiente organizacional atual, a partir da análise do sistema de representação de interesses: Estado, empresas e trabalhadores.

Justifica-se através da análise da necessidade de estruturação, organização e coordenação do sistema agroindustrial da mandioca, retratada recentemente (2005), pela Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados, vinculada ao Ministério da Agricultura, que no documento Diretrizes para a elaboração do Plano Nacional da Mandioca, observou alguns dos principais fatores sistêmicos e organizacionais limitantes ao desenvolvimento da cadeia da mandioca:

- a) coordenação da cadeia (organização dos produtores) inadequada, concorrendo para a instabilidade de preços;
- b) ausência de articulação parlamentar capaz de defender os interesses de todos os agentes da cadeia;
- c) desarticulação entre os diferentes programas de pesquisa pública, redundando em desperdício de recursos e indefinição de prioridades;
- d) organização ainda incipiente, sobretudo dos pequenos agricultores, resultando em difícil interlocução com os demais elos da cadeia.

Estes fatores influenciam negativamente em sua estrutura organizacional e político-institucional, gerando alguns pontos críticos no desenvolvimento de seu sistema agroindustrial, principalmente, pela ausência de cooperação inter-grupos entre os grandes

grupos de interesses e entre governo e grupos organizados e falta de colaboração inter-grupos na formulação da política econômica e administração de políticas e entre capital e trabalho, envolvendo barganhas entre sindicatos de trabalhadores, organizações de empregadores e Estado.

Além desses fatores, algumas entidades de classe - Associação dos Produtores de Mandioca do Paraná - APROMAN, Associação das Indústrias de Derivados de Mandioca do Paraná - ASSIMAP e Associação Técnica das Indústrias de Mandioca do Paraná - ATIMOP - fundamentais para o desenvolvimento do setor, não dispõe de sistema de informações e sede administrativa acessível a todos agentes participantes do sistema agroindustrial, afastando parte dos pequenos produtores e trabalhadores rurais das decisões tomadas, indicando que a organização e representação de interesses existente, necessitam de uma estrutura organizacional adequada e coordenação sistêmica com a participação efetiva de todos os agentes.

Sendo portanto, fundamental neste contexto, a estruturação de um sistema de representação de interesses capaz de defender todos os agentes do sistema agroindustrial da mandioca na elaboração e implementação eficaz das políticas e programas, que permitam uma redução nas probabilidades de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas governamentais direcionadas ao setor, criando um ambiente político-institucional com influência decisória.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação existente entre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca com seu ambiente organizacional atual no Estado do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o ambiente organizacional existente nos segmentos envolvidos no sistema agroindustrial da mandioca através de seus agentes econômicos;

- b) identificar o sistema de representação de interesses do Estado, empresas e trabalhadores, inter-grupos e entre grupos e governo, na formulação e administração de acordos setoriais e política econômica no sistema agroindustrial da mandioca;
- c) analisar como os agentes participantes exercem influência na coordenação do sistema agroindustrial da mandioca.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi assim conceituado e dividido: na primeira parte, na qual esse texto faz parte, desenvolveu-se a introdução em que foram abordados os seguintes tópicos: problema de pesquisa e justificativa e os objetivos geral e específicos. Na segunda parte são apresentadas informações sobre a produção mundial e nacional de mandioca em raiz, e também a importância do processo de industrialização da mandioca, abordando a produção brasileira de fécula e o mercado internacional.

A terceira parte, apresentará o conteúdo teórico do trabalho, que irá subsidiar a análise sobre a relação entre a coordenação e ambiente organizacional do sistema agroindustrial da mandioca, tendo como parâmetros teóricos a Economia dos Custos de Transação, o Neocorporativismo e a Organização e Estrutura Organizacional.

Posteriormente, no capítulo 4, apresenta-se a metodologia, na qual destaca-se a forma de condução do estudo. No capítulo 5, apresentam-se os resultados empíricos da relação entre coordenação e ambiente organizacional do sistema agroindustrial da mandioca, sob a ótica do neocorporativismo, onde será analisado como os agentes participantes exercem influência na coordenação deste sistema agroindustrial. E, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais, que concluem este trabalho.

## 2 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA

### 2.1 PRODUÇÃO MUNDIAL

A produção mundial de mandioca continua crescendo na maioria dos países que a cultivam, em especial naqueles considerados em desenvolvimento com baixa renda, onde esta cultura se constitui na principal fonte energética de um grande contingente populacional. Em 1970, a produção de mandioca em raiz era de 98,6 milhões de toneladas e no ano de 2004 alcançou cerca de 202,7 milhões de toneladas, significando, portanto, em aumento de 105,6% no período de 34 anos (Tabela 1) (SEAB, 2006).

Originária do Brasil, a mandioca foi levada pelos portugueses no final do século XVI para a África, sendo que atualmente aquele continente detém 53,3% da produção mundial. A Nigéria apresenta expressiva contribuição, participando com 18,8% dos 202,7 milhões de toneladas produzidas no mundo, o que lhe assegura a primazia no ranking mundial (SEAB, 2006).

Na maioria dos países africanos, praticamente não existem indústrias de farinha, fécula ou polvilho azedo e a produção é consumida “*in natura*”. Segundo a FAO (2006), em 2002, o consumo de mandioca *in natura* no continente africano era de aproximadamente 78 kg/*per capita*, vindo a seguir a América do Sul com aproximadamente 32 kg/*per capita*, ressaltando a importância que a produção tem para alimentação humana. Também a comercialização se processa em pequenas quantidades, em feiras-livres, mercearias e em regiões produtoras próximas aos centros de consumo. A exemplo da Nigéria, outros países africanos também vêm aumentando a produção de alimentos e com destaque a cultura da mandioca, que, aliás, já assumiu o papel de segurança nacional no combate a fome de mais de 60% da população africana (CEPEA, 2005).

Já no caso da Ásia e da América Latina, a cultura se diferencia justamente pelo crescente avanço da industrialização. Com uma participação relativa de 29,1% na produção mundial, a Ásia tem como principais países produtores, a Tailândia e a Indonésia, que juntas

representaram aproximadamente 67,4% da produção asiática no ano de 2004, ou o equivalente a 39,7 milhões de toneladas de raiz (SEAB, 2006).

A Tailândia, 3º maior produtor mundial de mandioca em raiz, com 20,4 milhões de toneladas em 2004, precedida pela Nigéria e pelo Brasil, é o maior produtor mundial de fécula e de “*pellets*” de mandioca, tendo uma cadeia produtiva altamente desenvolvida em todos os segmentos, incentivada principalmente pelos investimentos gerados pelo governo e órgãos de pesquisa, justificando o crescente processo de estruturação e coordenação de seu sistema produtivo (SEAB, 2006).

Sua produção anual de fécula supera 1 milhão de toneladas, além de grande quantidade de “*pellets*”, que são canalizados principalmente ao mercado dos países da União Européia. O comércio de fécula e de “*pellets*” representam cerca de 85% das exportações mundiais de produtos da mandioca. O Brasil já se faz presente, mas a sua participação nas exportações é ainda bastante incipiente, não ultrapassando a 5% do volume que produz anualmente.

Para os próximos anos, a Tailândia planeja produzir álcool de mandioca e dada a dificuldade de incorporação de novas áreas produtivas, é provável que haja uma redução na produção de fécula, reduzindo suas exportações, podendo beneficiar o Brasil com parte deste mercado.

Na América Latina, conforme Tabela 1, sua produção em 2004 estabilizou-se nos 35 milhões de toneladas de raiz, e o Brasil, que já foi o maior produtor mundial, participando com 30,4% em 1970 do total produzido, 30 milhões de toneladas, praticamente fixou um volume médio de produção, da última década, em 23 milhões de toneladas, contribuindo com apenas 11,74% da produção mundial em 2004.

Está redução da produção, justifica-se principalmente, pela substituição, nas últimas duas décadas, da mandioca na alimentação animal por rações balanceadas.

TABELA 1 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE MANDIOCA EM RAIZ (em milhões de toneladas)

REGIÕES E PAÍSES	1970	1991	2000	2002	2003	2004	PART. % 2004	VAR. % 2004/1970
ÁFRICA	40,9	74,2	96,7	99,6	101,9	108,1	53,3	164,3
NIGÉRIA	10,2	26,0	32,0	32,7	33,4	38,2	18,8	274,5
CONGO	10,3	19,4	16,0	14,9	14,9	15,0	7,4	45,6
GHANA	1,5	5,7	8,1	9,7	10,2	9,7	4,8	546,7
OUTROS	18,9	23,1	40,6	42,3	43,4	45,2	22,3	139,2
ÁSIA	22,4	53,2	49,8	51,4	55,8	58,9	29,1	162,9
TAILÂNDIA	3,2	17,1	19,1	16,9	18,4	20,4	10,1	537,5
INDONÉSIA	10,7	20,9	16,1	16,7	18,5	19,3	9,5	80,4
OUTROS	8,5	15,2	13,7	17,8	18,9	19,2	9,5	125,9
AMÉRICA LATINA	35,3	32,9	31,3	32,8	32,3	35,7	17,6	1,1
BRASIL	30,0	24,5	23,0	23,1	23,0	23,8	11,7	(20,7)
OUTROS	5,3	8,4	8,3	9,7	9,9	11,9	5,9	124,5
TOTAL MUNDIAL	98,6	160,3	177,8	183,8	190,0	202,7	100,0	105,6

FONTE: IBGE, SEAB (2006)

## 2.2 CENÁRIO NACIONAL

A produção brasileira de mandioca apresentou os piores resultados entre os anos de 1996 e 1999, quando a média oscilou entre 18 milhões e 20 milhões de toneladas. Após este período, as últimas safras apresentaram uma estabilidade próxima a 23 milhões de toneladas, porém, de qualquer maneira, ainda esta bastante aquém dos 30 milhões alcançados no ano de 1970 (SEAB, 2006).

Esta redução é característica de produtos alimentares básicos, que são voltados basicamente ao mercado interno e por vezes substituídos, como é o caso de maior consumo de massas em detrimento da farinha de mandioca. Outro exemplo, não menos importante, é a substituição na alimentação suinícola por rações balanceadas e ainda a retirada da mistura da farinha de raspa de mandioca à farinha panificável, utilizada até meados dos anos 80 (SEAB, 2006).

Também é notória a mudança do hábito alimentar da população, causada pelo êxodo rural que provocou forte redução populacional que antes consumia maiores quantidades de produtos de mandioca. Paralelamente às mudanças já enumeradas, e considerando-se as freqüentes oscilações nos preços recebidos pelos produtores e a falta de um planejamento mais efetivo entre os produtores e as indústrias, no sentido de se evitar super ofertas de matéria-prima e na seqüência o desabastecimento, justifica-se em parte a estagnação da produção brasileira de mandioca em raiz.

Apesar das freqüentes secas, a região Nordeste é responsável pela maior concentração da produção de mandioca em raiz. Conforme Tabela 2, na safra 2004/2005, a região Nordeste participou com 36,69% da produção nacional, ou seja, 9,5 milhões de toneladas de mandioca em raiz, destacando-se os Estados da Bahia e Maranhão. É a maior região produtora e consumidora brasileira dos mais diversos tipos de farinha e, também, de outros pratos oriundos da raiz de mandioca ou até das folhas da planta (SEAB, 2006).

O Estado da Bahia participou, na safra 2004/2005, com 45,45% da produção nordestina de mandioca, possuindo centenas de pequenas fábricas de farinha espalhadas por todas as regiões produtoras, cuja exploração está baseada principalmente na mão-de-obra familiar. Em condições de safras normais, exporta a farinha de mandioca para outros estados nordestinos e em 2004/2005 abasteceu o mercado de São Paulo. A goma como é conhecida naqueles estados é produzida em menor escala e para se obter a farinha de tapioca, a maioria dos fabricantes importa a fécula de outras regiões, principalmente do Paraná.

Na região Norte, o Pará, que é o maior produtor brasileiro de mandioca em raiz, conforme estimativa de colheita na safra 2004/2005 de 4,5 milhões de toneladas, equivalente a 66% de toda a produção de região Norte, vem destacando-se como um dos maiores fabricantes de farinha. Com muita semelhança ao Nordeste, esta região, e em especial o Estado do Pará, além de grande número de pequenas fábricas de farinha, os pequenos produtores e os “comerciantes de feiras” já desenvolveram um forte comércio com polvilho azedo e com as folhas de mandioca, cuja utilização está cada vez mais presente na culinária daquela população (SEAB, 2006).

Já na região Centro-Oeste, considerada a mais recente em relação à industrialização, o Estado do Mato Grosso do Sul está aumentando rapidamente a sua produção e também a instalação de grandes e modernas fecularias e algumas fábricas de farinha. Na safra 2004/2005, Mato Grosso do Sul deverá contribuir com 27% da produção brasileira de fécula contra uma participação de 9% em 2002.

São Paulo, na região Sudeste, além de destaque na produção de fécula e seus modificados com suas modernas fecularias, concentra dois importantes centros de pesquisa, sendo o Instituto Agrônomo de Campinas - IAC e a Universidade Estadual Paulista - UNESP de Botucatu. Mantém uma produção estável em torno de 1 milhão de toneladas, safra 2004/2005, sendo responsável pela comercialização de grande quantidade dos produtos da mandioca. O Estado apresenta a mais alta produtividade dos principais Estados produtores, 24,7 toneladas por hectare. Já o Estado de Minas Gerais, 2º maior produtor da mandioca em

raiz de região Sudeste, destina boa parte de sua produção à fabricação de polvilho azedo (IEA, 2006).

A região Sul contribui com cerca de 22% da produção nacional de raiz de mandioca na safra 2004/2005 e tem como destaque o Estado do Paraná, maior produtor da região, com aproximadamente 70% do volume produzido. O Rio Grande do Sul continua produzindo mais de 1 milhão de toneladas de raiz, mas não a industrializa, destinando-a somente ao consumo animal e humano. Santa Catarina já foi importante produtor de fécula, porém grande parte de suas indústrias foram transferidas para o Paraná, motivadas principalmente pela melhor produtividade agrícola do Estado e pela concessão de algumas vantagens que os governos municipais ofereciam na época; atualmente algumas indústrias já estão preferindo o Estado do Mato Grosso do Sul. O Paraná, 3º produtor nacional de mandioca em raiz, com uma produção de 66,9% da fécula nacional em 2004 e, com suas modernas indústrias, caminha rapidamente na busca de novos produtos a partir da fécula (SEAB, 2006).

TABELA 2 – ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DE MANDIOCA – PRINCIPAIS ESTADOS – SAFRA 2004 / 2005

REGIÕES	ÁREA (hax1000)	PRODUÇÃO (tx1000)	PRODUTIVIDADE (kg/ha)	PART. % PRODUÇÃO TOTAL
NORDESTE	869	9.539	10.977	36
BAHIA	343	4.335	12.638	17
MARANHÃO	192	1.534	7.990	6
CEARÁ	93	877	9.430	3
OUTROS	241	2.793	11.589	10
NORTE	465	6.776	14.572	26
PARÁ	299	4.493	15.027	17
AMAZONAS	78	751	9.628	3
OUTROS	88	1.532	17.409	6
SUDESTE	135	2.532	18.756	10
MINAS GERAIS	60	929	15.483	4
SÃO PAULO	44	1.087	24.705	4
OUTROS	31	516	16.645	2
CENTRO-OESTE	100	1.582	15.820	6
MATO GROSSO	37	536	14.486	2
M. G. DO SUL	41	696	16.976	3
OUTROS	22	350	15.909	1
SUL	327	5.795	17.722	22
PARANÁ	205	4.000	19.512	16
R. G. DO SUL	89	1.188	13.348	4
S. CATARINA	34	607	17.853	2
BRASIL	1.895	26.000	13.720	100

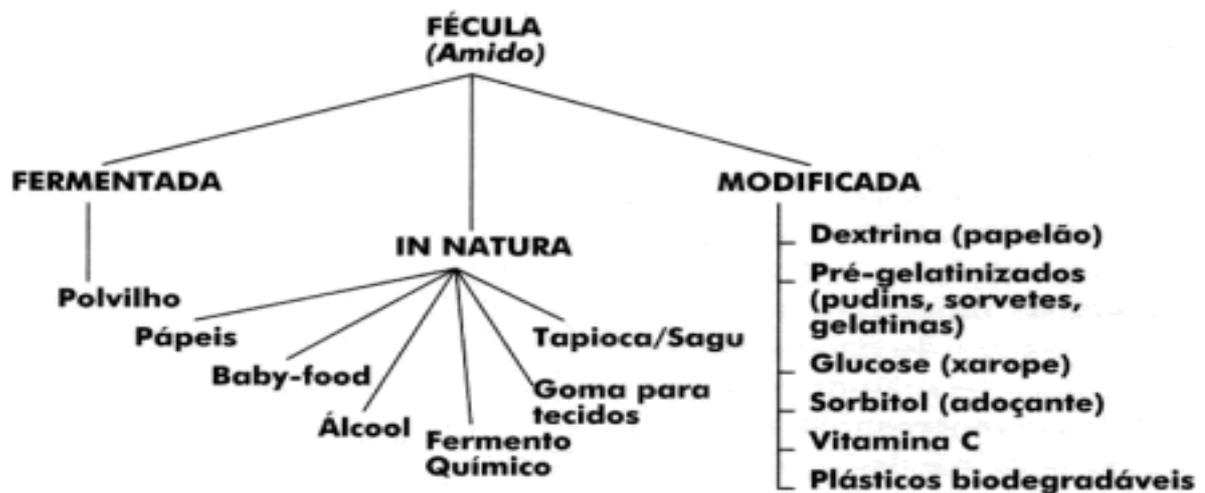
FONTE: IBGE, SEAB (2006)

## 2.3 PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO DA MANDIOCA

Segundo Cardoso (2003, p.5), “a mandioca tem numerosos usos correntes e potenciais, classificados segundo o tipo de raiz, em duas grandes categorias: mandioca de “*mesa*” e mandioca para a indústria”.

A maior parte da mandioca de “*mesa*” é comercializada na forma *in natura*. Atualmente, vem crescendo a comercialização de mandioca pré-cozida e congelada e na forma de *snack*. A mandioca para a indústria tem grande variedade de usos, dos quais a farinha e a fécula são os mais importantes. A farinha tem essencialmente uso alimentar, com elevada especificidade regional que, em muitos casos, torna o produto cativo a mercados locais (CARDOSO, 2003, p.6).

Ainda de acordo com Cardoso (2003), a fécula e seus derivados têm sido utilizados em produtos amiláceos para a alimentação humana ou como insumos em diversos ramos industriais, tais como o de alimentos embutidos, de embalagens, de colas, de mineração, têxtil e farmacêutica. É nesses mercados que ocorre a maior agregação de valor e se encontram as maiores perspectivas para o desenvolvimento da atividade mandioqueira (Figura 1).



FONTE: CARDOSO *et al.* (2001)

FIGURA 1 – POTENCIALIDADES DE USO DO AMIDO NO BRASIL

### 2.3.1 Produção Brasileira de Fécula

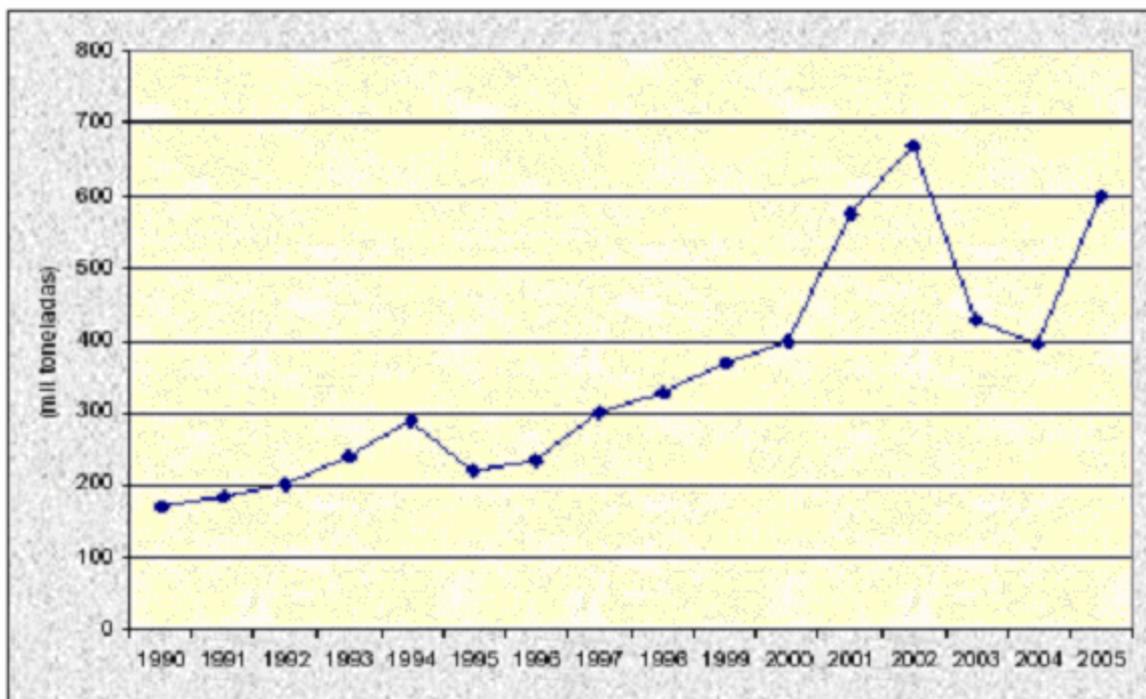
A partir de 1990, conforme se pode observar no Gráfico 1 da produção brasileira de fécula no período 1990-2005, a produção brasileira de fécula apresentou um crescimento

bastante acentuado, o número de indústrias aumentou e outras sofreram ampliação da capacidade instalada.

Assim, a produção passou de 170 mil toneladas em 1990 para 667 mil toneladas no ano de 2002. Já no ano de 2003, devido a escassez de matéria-prima, o volume produzido atingiu apenas 428 mil toneladas ou 36% de redução. Entretanto, o ano de 2004 registrou uma queda ainda maior, produzindo somente 395 mil toneladas de fécula ou 41% inferior ao ano de 2002 (ABAM, SEAB, 2006).

Esta tendência de queda estava prevista para ser revertida na atual safra, uma vez que a oferta de matéria-prima é muito grande. Porém os baixos preços de fécula, a falta de mercado e a substituição de muitos setores pelo amido de milho, estão impedindo as indústrias de produzirem dentro do seu potencial instalado. Inicialmente o setor estava estimando um volume de produção em torno de 600 mil toneladas, mas dificilmente este montante será alcançado, a não ser que haja alguma reação dos preços e aumente a demanda pelo produto.

GRÁFICO 1 – PRODUÇÃO BRASILEIRA DE FÉCULA 1990 - 2005



FONTE: ABAM, SEAB (2006)

O principal Estado produtor de fécula continua sendo o Paraná, que respondeu por 66,9% do total produzido em 2004, seguido pelo Mato Grosso do Sul (23,2%), São Paulo (7,3%), Santa Catarina (2%) e por outros (0,6%), que englobam Minas Gerais e Ceará (CEPEA, 2005a).

Entre os principais setores compradores de fécula em 2004, destaca-se o setor de papel e papelão, com compras de aproximadamente 20,6% do total de fécula produzida, seguido pelo setor de frigoríficos (18,4%), atacadistas (18%), outras fecularias (11,4%), setor de massa, biscoito e panificação (10,8%), indústrias químicas (9,8%), varejistas (5,9%), setor têxtil (3,8%) e outros setores (1,3%). Do total vendido pelas empresas 67,7% foram de amido natural, 26,4% de amido modificado e 5,9% de polvilho (CEPEA, 2005a).

### 2.3.2 Mercado Internacional

Segundo estudo do CEPEA (2006), em março de 2006, as exportações de fécula de mandioca brasileira totalizaram aproximadamente 810 toneladas, volume 14,9% inferior ao embarcado em fevereiro de 2006 (951,8 t), mas 31,3% superior ao de março de 2005 (616 t). As importações de fécula totalizaram 250 toneladas em março de 2006, 67,4% inferiores às de fevereiro de 2006 (767,5 t). Frente ao mesmo período de 2005 (166,9 t), houve aumento de 49,8%. O *superávit* da balança comercial de fécula de mandioca apresentou aumento de 203,6% em março de 2006 frente a fevereiro de 2006, passando de 184,3 para 559,6 toneladas.

O valor médio da fécula exportada pelo Brasil em março de 2006 foi de US\$ 0,37/kg, 5,9% inferior ao de fevereiro de 2006 (US\$0,39/kg). Comparando com o mesmo período de 2005 (US\$0,51/kg), o valor de março de 2006 foi 26,5% menor (CEPEA, 2006).

Já as importações tiveram como valor médio de US\$0,21/kg, sendo 28,7% superior ao de fevereiro de 2006 (US\$0,16/kg) e 35,5% maior que o do mesmo período de 2005 (US\$0,15/kg) (CEPEA, 2006).

Os principais destinos da fécula exportada pelo Brasil em março de 2006 foram: Colômbia, Estados Unidos, Uruguai, Venezuela, Argentina, Canadá, Reino Unido e Portugal, que junto representaram 92,2% das exportações totais. Os maiores estados exportadores de fécula em março de 2006 foram o Paraná, Santa Catarina e São Paulo, com participações de 93,3% sobre o volume total exportado. A participação do Paraná foi de 44,7% e a de Santa Catarina de 30,3%. A única origem da fécula importada pelo Brasil em março de 2006 foi o Paraguai (CEPEA, 2006).

As exportações de raízes de mandioca frescas, refrigeradas, congeladas ou secas, totalizaram 50 toneladas em março de 2006, volume 142,8% maior que o de fevereiro de 2006 (20,6 t). Comparando com o mesmo período do ano anterior (44,6 t), houve aumento de 12%.

Os embarques do produto em março de 2006 tiveram como destinos: Estados Unidos (47,5%), Reino Unido (47,5%), Países Baixos (4,2%) e Uruguai (0,8%).

O valor médio de exportação de raízes em março de 2006 foi de US\$0,96/kg, com significativo aumento frente ao mês anterior (US\$0,23/kg). Em março de 2006, as exportações de dextrina e outros amidos e féculas modificados totalizaram 2.864 toneladas, aumento de 48,5% em relação ao mês anterior (1.928 t) e de 92,9% frente a março de 2005 (1.978 toneladas). As importações do produto totalizaram 171,9 toneladas em março de 2006, volume 43,1% inferior ao de fevereiro de 2006 (302,4 t), e 65,5% menor que o de março de 2005 (546,9 t). Diante disso, em março de 2006, a balança comercial do produto apresentou *superávit* de 2.692 toneladas, volume 65,5% maior que o de fevereiro de 2006 (1.626 toneladas) (CEPEA, 2006).

O valor médio de exportação em março de 2006 foi de US\$ 0,65/kg, mantendo-se estável frente ao mês anterior. Comparando ao mesmo período de 2005 (US\$ 0,60), houve elevação de 8,2%. Os valores de importação em março de 2006 ficaram em US\$ 1,23/kg, 24,1% inferiores aos de fevereiro de 2006 (US\$ 1,63/kg) e 43% superiores ao de março de 2005 (US\$ 0,86/kg).

Em março de 2006, os principais destinos das exportações de dextrina e outros amidos e féculas modificados foram: Argentina, África do Sul, Tailândia, Japão, Estados Unidos, Chile, Alemanha e Israel, que juntos representaram 87,2% do total exportado. Os principais estados exportadores foram: Paraná (participação de 61,1%), Santa Catarina (22,7%) e São Paulo (12,3%).

As importações tiveram como principais origens: Estados Unidos (50,9%), Holanda (25,8%), México (11,9%) e França (9,6%).

Apesar de alguns avanços observados no sistema agroindustrial da mandioca no Brasil, ainda existem alguns gargalos da produção agrícola e industrial, dentre os quais vale ressaltar, segundo o CEPEA (2005):

- a) necessidade de variedades mais produtivas e adaptadas às condições climáticas de cada região, bem como a mecanização, para se buscar maior produtividade agrícola;
- b) tal fato faz a produtividade brasileira ser menor que da Tailândia. Enquanto na Tailândia a produtividade se elevou em 2,03% a.a., no Brasil se reduziu em 2,46% a.a. no período de 1961 a 2004;
- c) necessidade de maiores avanços nas relações entre os agentes da cadeia (coordenação);

- d) *Know how* e infra-estrutura que favoreça as exportações e maior conhecimento dos potenciais mercados.

Apesar das dificuldades, o segmento avançou em vários aspectos, com destaque para as iniciativas para entendimento de mercados de forma regional, busca por mecanismos de comercialização, intensificação dos contratos entre produtores e indústria, porém, o desafio maior, dentre outros, é desenvolver uma coordenação sistêmica entre os agentes participantes do sistema agroindustrial da mandioca.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

##### 3.1.1 O Conceito de Economia dos Custos de Transação

A partir do novo pensamento institucionalista, que enfatiza a importância das instituições no entendimento do comportamento e dos resultados econômicos e políticos, surgiram várias tendências teóricas com o objetivo de explicar os fenômenos econômicos.

A primeira é a de Harold Demsetz (1930 - ) sobre o papel dos direitos de propriedade na promoção da eficiência econômica. A segunda é a análise de Richard Posner (1939 - ) sobre a relação entre lei e economia. A terceira é a ênfase de Ronald Coase (1910 - ) e Oliver E. Williamson (1932 - ) sobre os custos de transação na explicação da organização e do comportamento da empresa. A quarta é a de James Buchanan (1919 - ) e Gordon Tullock (1922 - ) sobre a teoria da escolha pública, incluindo análises de procura de renda, grupos de interesses, regras de votação e economia constitucional e a quinta, a de Douglass North (1920 - ) que adota o método teórico de escolha neoclássico, que enfatiza o processo racional de tomada de decisões econômicas (BRUE, 2005).

Neste estudo será utilizado como referencial teórico, a ênfase de Ronald Coase e Oliver E. Williamson que utilizam os custos de transação como elemento analítico das relações de eficiência entre os agentes econômicos.

Segundo Zylbersztajn (2000), a partir dos trabalhos de Coase, se desenvolve um novo paradigma sobre o estudo das organizações, que convencionou-se chamar de Nova Economia Institucional (NEI). Ao contrário da noção tradicional da economia neoclássica de considerar a firma como uma função da produção, neste novo paradigma, a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal. A firma coasiana é um conjunto de

contratos coordenados que levam à execução da função produtiva, cuja coordenação reflete as limitações impostas pelo ambiente institucional e os objetivos estratégicos.

O modo que Coase apresentava seu *insight*, conforme Azevedo (1997, p.49), “não permitia testes empíricos por falta de base de comparação e/ou observabilidade dos custos de transação. A consolidação da NEI exigia, portanto, contribuições no sentido de permitir a refutação da proposição de Coase. Os primeiros passos nessa direção foram dados por Williamson e Klein”.

Williamson preocupa-se em atribuir dimensões a essas transações, utilizando elementos objetivos e observáveis. Esses elementos procuram identificar a possibilidade de ação oportunista por uma ou mais partes envolvidas na transação e os seus respectivos custos sobre as demais partes. Dessa forma, conforme a transação, diferentes custos serão inferidos, o que poderia exigir uma diferente forma organizacional para governar essa transação.

As dimensões são a frequência com que ocorrem, o grau e o tipo de incerteza à qual estão sujeitas e a condição de especificidade de ativos e também as características comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) dos agentes envolvidos nas transações que podem afetar os tipos de contratos existentes e a ação das organizações em relação as formas de governança.

### 3.1.2 Características das transações

Caracteriza-se como unidade de análise empregada pela economia dos custos de transação. Consiste na transferência (troca) de bens ou serviços por uma interface tecnologicamente distinta (FARINA, 1997).

“Transações diferem umas das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes estruturas de governança para reger cada transação, como mercado *spot*, contratos ou integração vertical” (AZEVEDO, 1997, p.81).

Pode-se definir o conceito dos custos de transação, em quatro níveis: o primeiro nível relaciona-se com os custos de construção e negociação dos contratos; o segundo envolve os custos por medir e monitorar os direitos de propriedade existentes no contrato. Esse nível incorpora os custos de observação dos contratos ao longo do tempo para seu desempenho e atende às expectativas das partes que fizeram a transação. O terceiro nível engloba os custos de manter e fazer executar os contratos internos e externos da firma. O quarto e último nível relaciona-se com os custos de adaptação que os agentes sofrem com as mudanças ambientais (FARINA, 1999).

Ao realizarem as trocas, os agentes engajam-se em transações, que se distinguem por três características básicas, que são categorizadas por Williamson(1975) como:

#### Especificidade dos Ativos

A especificidade dos ativos é definida por Williamson como sendo a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou no caso do rompimento contratual. Alta especificidade de ativos significa que maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação.

Para Zylbersztajn (2000, p.29),

os ativos podem apresentar diferentes categorias de especificidades. A literatura descreve mais comumente as especificidades de lugar, tempo, de capital humano e ativos dedicados. A primeira está associada à existência de perda de valor, no caso do deslocamento físico. São casos de relações transacionais que devem dar-se em locais definidos, sem o qual determinado ativo perderá o seu valor. O exemplo do produto agrícola que deve ser produzido a determinada distância da planta de processamento é típico para descrever esta característica do ativo.

Ainda segundo o autor, a especificidade temporal também pode ser exemplificada por produtos que exijam investimentos para a sua produção, mas cujo valor de mercado cairá drasticamente, caso não seja processado ou comercializado dentro de determinado período de tempo. Produtos perecíveis são um exemplo desta situação. A especificidade de capital humano é associada ao conhecimento acumulado pelos indivíduos em determinadas atividades, cuja aplicabilidade em outra atividade ou empresa é limitada. Assim sendo, empregados que tenham sido treinados para finalidades muito específicas terão estímulos para considerar esta característica nos seus contratos de trabalho. A literatura explica os altos salários de executivos a partir destas características.

#### Frequência

Esta característica, segundo Zylbersztajn (2000, p.28),

está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinada transação. Transações podem ocorrer uma única vez, ou podem repetir-se dentro de uma periodicidade conhecida. Em cada caso, espera-se que o desenho do contrato entre as partes seja diferente, uma vez que nas transações repetitivas pode haver ensejo para o surgimento de reputação. A reputação pode ser visualizada como a perda potencial de uma renda futura por uma das partes, caso esta venha a romper o contrato de modo oportunista, impedindo a continuidade da transação. Portanto, o desenho de salvaguardas contratuais e mesmo a sua exigência será afetado por esta característica das transações.

O aumento da frequência das transações proporciona o estabelecimento de relacionamentos mais estáveis entre os agentes, criando vínculos de confiança que vão além daquilo que se pode obter momentaneamente, inibindo a possibilidade de ações oportunistas.

## Incerteza

Esta característica das transações é a menos desenvolvida por Williamson e outros autores da economia dos custos de transação. Segundo Rocha Júnior (2004, p.307), “a incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos, que ocorrem após a transação, de forma a não permitir que se calcule / precise o que acontecerá no futuro”.

O desconhecimento de possíveis eventos futuros que possam alterar as características dos resultados da transação, não permite que os agentes que dela participam desenhem cláusulas contratuais que associem a distribuição dos resultados aos impactos externos, uma vez que estes não são conhecidos *ex-ante*.

### 3.1.3 Características comportamentais dos agentes

Para Azevedo (1997, p.71), “o ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais – limitadamente – e oportunistas. Ao assumir a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato” e ao assumir o oportunismo, estarão assumindo um comportamento aético, visando beneficiar a si mesmo. Estas características serão melhor detalhadas nos próximos parágrafos.

## Oportunismo

Definido por Williamson como "a busca do auto-interesse com avidez", esta característica comportamental é importante para a definição da arquitetura dos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2000, p.31).

O oportunismo caracteriza-se como um ato em que uma das partes pretende tirar vantagem independentemente das possíveis conseqüências de sua decisão. Assim, uma das partes pode obter uma informação, antes ou após o fechamento do contrato e, que não é abordada em cláusulas contratuais, que lhe resultará atingir benefícios superiores ao esperado, refletindo perdas ao outro agente envolvido, que desconhecia tal informação.

A literatura reconhece duas formas de oportunismo: *ex-ante* e *ex-post*. Segundo Rocha Júnior (2004, p.304),

essas situações ocorrem pela existência de outro pressuposto: a assimetria de informações entre os agentes econômicos. Ao se obter uma informação, sempre existe um custo: daí decorrem duas situações que Arrow (1963) aborda em seus trabalhos. O risco moral (*moral hazard*) que é um comportamento pós-contratual em que uma das partes envolvidas na transação possui uma informação privada e dela tirar proveito em prejuízo da outra e a seleção adversa que é um comportamento pré-contratual ocorrendo antes das transações acontecerem.

### Racionalidade Limitada

O conceito é explorado por diferentes autores da NEI. Williamson considera que os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem sê-lo parcialmente.

Para Simon (1990), o termo *bounded rationality* ou racionalidade limitada é utilizado para representar a situação de escolha racional, quando a restrição principal é justamente a limitação da capacidade cognitiva dos agentes econômicos, no que diz respeito ao conhecimento e à capacidade computacional.

“A limitação decorre da complexidade do ambiente que cerca a decisão dos agentes, que não conseguem atingir a racionalidade plena. Se os agentes fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança” (ZYLBERSZTAJN, 2000, p.33).

Portanto, dada a existência de custos de transação, oportunismo e racionalidade limitada, não existe um contrato que seja completo e capaz de salvaguardar as pessoas em todos os aspectos possíveis. Sempre existirá um falha ou lacuna decorrente da própria complexidade dos contratos e da limitação do ser humano. Essas falhas serão aproveitadas para ações oportunistas de pessoas que queiram tirar proveito da situação.

#### 3.1.4 A perspectiva institucional sob a ótica organizacional

Para Sacomano Neto e Truzzi (2002), a perspectiva da NEI parte principalmente dos estudos da economia e tem recebido também atenção dos sociólogos organizacionais. Nesta perspectiva busca-se explicar por que as organizações surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas, e as formas como a ação e a cultura são estruturadas nas organizações, ressaltando a existência da grande variedade de aplicações da teoria institucional às situações organizacionais.

“A perspectiva institucional para o estudo das organizações pode ser tipificado como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetiva, na qual é salientada a construção social da realidade organizacional” (PRATES, 2000, p. 90).

Esta perspectiva busca explicar os fenômenos organizacionais, através do entendimento de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e suas conseqüências nos resultados alcançados.

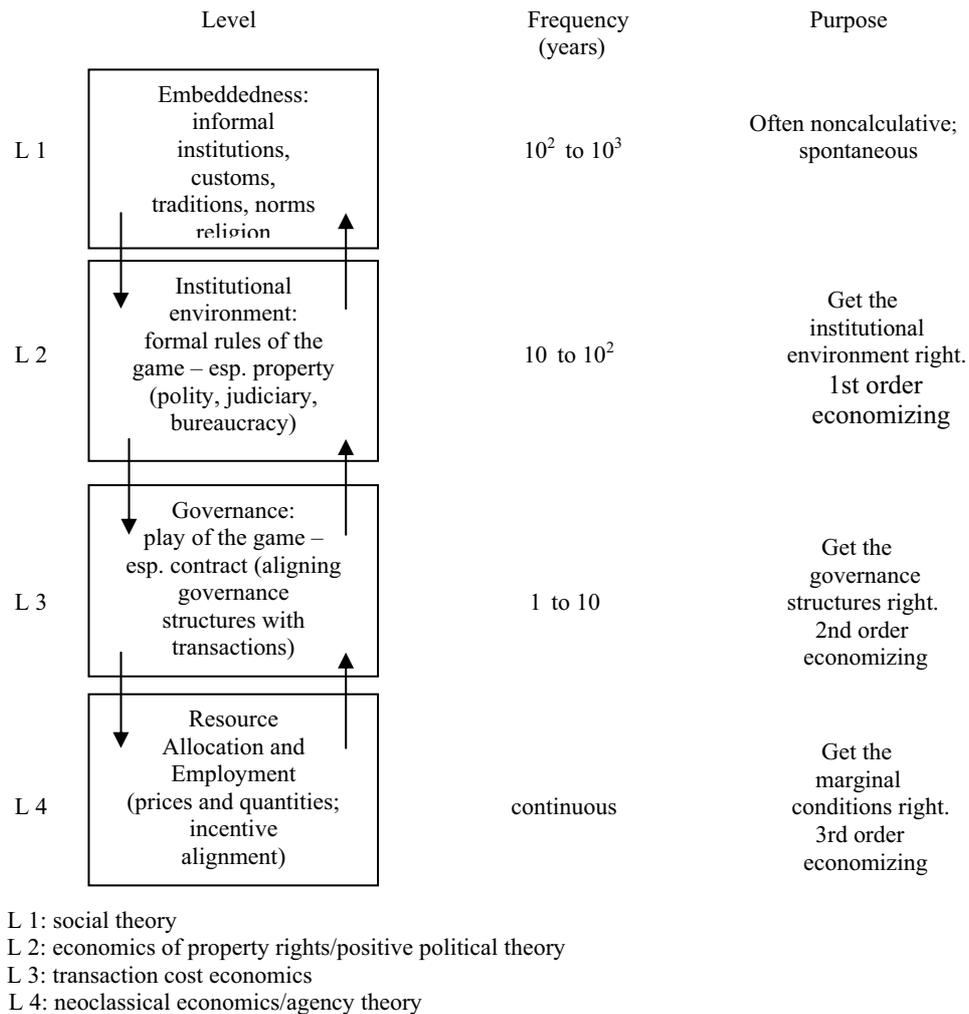
A visão institucional vê as organizações como tendo duas dimensões essenciais: a técnica e a institucional.

O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Deste modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais.(MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, P. 113).

A proposta desta abordagem é que deve ser acrescentado um sistema de crenças e de normas à visão de ambiente, que é formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos. Desta forma, o ambiente institucional deve ser entendido como um rico contexto que compreende o ambiente técnico ampliado ao domínio simbólico (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Williamson (2000), em seu artigo, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, recomenda a unificação de diversas teorias, proporcionando uma visão holística ampla do ambiente institucional, tratando a instituição não apenas como uma organização com um objetivo específico em busca de resultados, mas também como um padrão organizado de comportamento grupal, bem estabelecido e aceito como parte fundamental da cultura. Ela inclui costumes, hábitos sociais, leis, modos de pensar e modos de vida.

Na Figura 2, apresenta-se as relações do ambiente institucional numa visão holística ampla, considerando os quatro níveis de análise social proposto por Williamson.



FONTE: WILLIAMSON (2000, p.597)

FIGURA 2 – NÍVEIS INSTITUCIONAIS, FREQUÊNCIA DE RENOVAÇÃO E PROPÓSITO

Vale ressaltar a importância da teoria social para explicar uma extensa rede de relacionamentos inter-pessoais, não podendo a análise de transações econômicas entre os agentes, estar dissociada do contexto social no qual tais transações são inseridas (WILLIAMSON, 2000).

Para Chadad *et al* (2000, p.11),

o enfoque institucional reconhece que a capacidade de grupos sociais em agir para seu interesse coletivo, depende crucialmente da natureza e extensão do seu relacionamento com as instituições formais. Percebe-se que planejadores econômicos podem alterar as regras formais na economia (leis, regulamentações, etc.), mais as regras informais (normas, cultura, códigos de conduta, etc.) são dificilmente alteradas e podem até mesmo inibir mudanças formais.

Neste contexto, o neocorporativismo pode contribuir para a criação de um modelo de arranjo institucional dinâmico que contemple as estruturas sócio-organizacionais de modo a integrar os sistemas agroindustriais e, tendo o Estado como principal agente regulador.

Em seguida, será analisada a abordagem do neocorporativismo, como uma das principais vertentes para interpretar as relações que envolvem os agentes econômicos participantes do sistema produtivo.

## 3.2 NEOCORPORATIVISMO

### 3.2.1 Origem do conceito

Segundo Takagi (2004, p.100), “o crescimento do interesse no conceito do neocorporativismo a partir do artigo de Schmitter, nas décadas de 70 e 80, surgia como resposta à insatisfação perante outras concepções – como o pluralismo e o marxismo - que procuravam interpretar a lógica de atuação do processo político moderno”.

As críticas ao Estado resvalavam no mercado; a incapacidade de um fazia refluir a eficiência do outro. A emergência de novos modelos é de certo modo facilitada por essa realidade objetiva de uma crise que afeta o conjunto dos mecanismos de representação.

De acordo com Oliveira (2004), uma das reconhecidas dificuldades para a afirmação do neocorporativismo é a vinculação como regimes nazi-facistas, ou com modelos de sociedades hierarquizadas vigentes durante o período compreendido como Idade Média.

Estes preconceitos justificam, de certo modo, conforme Oliveira (2004, p.237),

que os primeiros enfoques voltados para a sua afirmação paradigmática não se tornem mais do que esforços para destacá-lo desses contextos em que surgiu. Com muita desenvoltura, busca-se uma deslegitimação do tratamento dado ao corporativismo como mero pressuposto de ordens preestabelecidas. Quase que em seu conjunto, as diversas abordagens efetuadas, utilizando-se o instrumental corporativista como eixo, apresentam um nítido propósito de dissociar o corporativismo da imagem que sempre desfrutou: uma tradição organizativa vinculada à reprodução de ordens hierárquicas e autoritárias.

Com esse objetivo de ruptura conceitual, para Oliveira (2004, p.237), “a linha de ataque principal foi se concentrando, então, na tentativa de desconectar o corporativismo que emergia de velhas simbologias. Buscava-se, assim, uma confrontação com correntes históricas que procuravam associá-lo a determinadas “culturas políticas” ou “tipos de regime”, ou como uma das bases constitutivas dos denominados Estados orgânicos”.

Por meio dessa confrontação conceitual,

procurava-se tornar real a possibilidade de uma nova conceituação distanciada de antigos significados, qual seja, desconectar de vez o novo corporativismo do velho e desgastado corporativismo como tradição organizativa e herança, rejeitadas ambas por seus princípios considerados arcaicos e pouco funcionais. Resultou desse primeiro esforço de ruptura e enquadramento uma idealização neocorporativista, traduzida como “apenas um modo de arranjo particular, ideal-típico”, visando a articular interesses da sociedade civil organizada às estruturas decisórias do Estado. Mais concretamente: como uma forma de organizar o processo decisório em contextos demarcados pela complexidade assumida pelo capitalismo, num momento em que o esvaziamento do Estado como fonte exclusiva de poder parecia notório. (OLIVEIRA, 2004, p.237).

Em suas primeiras conceituações, portanto,

o neocorporativismo não parecia configurar-se como algo inovador, não passando de arranjo contingente, objetivando tomar posição sobre problemáticas vinculadas a determinadas categorias ou classes sociais. Assim conceituado, de forma tão ampla, o neocorporativismo ainda não conseguia se distinguir mais claramente das mais variadas formas existentes de grupos de pressão disseminados nas economias ocidentais. Muito menos ficava explícita sua identidade no confronto com versões assimiladas do pluralismo liberal. As ambigüidades mais contribuíam para aproximar do que para separar, e para tornar um sinônimo político-organizativo do outro. (OLIVEIRA, 2004, p.238).

É importante ressaltar que tanto o pluralismo liberal como as novas vertentes corporativistas rejeitam qualquer compromisso com visões peculiares de organização da sociedade, em que corporações e sindicatos tendem a representar papéis de meros suportes ideológicos de regimes políticos. Do ponto de vista de ambos, deve haver uma distância dos tradicionais doutrinanismos orgânicos, sobretudo com os que tendem a relevar perspectivas ideológicas no plano organizativo, a exemplo do que fazem defensores do velho corporativismo.

A concepção pluralista surgiu como crítica à corrente do chamado modelo formal estrutural (WINTER, 1997), que pregava a soberania da representação formal pela via parlamentar, pela qual os membros eleitos sempre representariam e interpretariam os interesses da sociedade. A teoria pluralista tomou corpo após meados da década de 40, na Inglaterra, onde os seus defensores advogavam que os grupos de pressão haviam se tornado o mais importante canal de comunicação, acima dos partidos políticos. Porém, a teoria se estabeleceu com mais força na década de 50, através de cientistas políticos americanos.

A teoria pluralista enfatiza a existência de diversas forças distribuídas na sociedade de forma dispersa, não cumulativa e competitiva, através dos grupos de interesses, sendo que as decisões do governo refletiriam as diversas forças existentes, porém, para Giner e Yruela (1985, p.16), “... *en este sistema no era posible establecer criterios para planificar y atender*

*equitativamente las demandas, a la vez que el Estado tenía que enfrentarse a una sobrecarga de peticiones que no podía atender con sus escasos recursos ...”.*

“As teorias elitistas e marxistas, em contraposição ao pluralismo, embora ambas sejam de correntes diferentes, defendiam que havia uma assimetria de poder, em que sempre uma classe dominava a outra, não havendo a chamada competição entre os grupos nem a neutralidade do Estado” (TAKAGI, 2004, p.101).

Pluralismo e liberalismo, conforme Oliveira (2004, p.239), “buscam confundir-se, revelando os pontos de sua distinção; de um lado, deixa-se claro neste ponto de vista que a eficácia de qualquer luta de interesses tende a crescer à medida que decrescem os níveis de interferência estatal; e, de outro, que a passividade do Estado deve ser encarada como uma precondição para a obtenção de equilíbrios estáveis, num regime de plena liberdade de movimento dos interesses individuais ou grupais”.

A predominância de um ambiente liberto de outras pressões que não as do mercado e da concorrência, para Oliveira (2004, p.239), “é o marco referencial dessa idealização pluralista. Em sua constituição, a presença estatal é quase totalmente secundária, não lhe cabendo nenhum espaço privilegiado. Seus papéis são amplamente limitados e restritos a funções tradicionais, pouco importantes para o movimento dinâmico, sob a suspeição básica de que é num ambiente assim configurado que poderá predominar uma movimentação de forças individuais ou grupais sem hegemonismo, no qual todos sejam iguais e desfrutem as mesmas condições reivindicativas”.

Para Oliveira (2004, p.240), “a lógica que sustenta essa visão predominante é a da presença de uma racionalidade em cada grupo ou indivíduo reivindicante. São estes grupos ou indivíduos que, concorrendo entre si de forma livre e desimpedida, contribuem para a efetiva regulação da sociedade”.

Esta é a questão determinante: se a livre movimentação de força por si só é capaz de conduzir a equilíbrios estabilizadores, logicamente tendem a ser dispensáveis tanto ações coordenadoras ou hierarquizadoras como o estabelecimento de regras rígidas; estas, no limite, apenas contribuem para perturbar o equilíbrio, só alcançável sob regime de liberdade concorrencial plena. Em conseqüência, o Estado não passa de ente passivo ou neutro, amplamente subordinado em termos decisórios.

Vistos em sua globalidade,

em nenhum dos mais importantes países do capitalismo ocidental o Estado deixou de exercer papel influente na definição dos rumos assumidos por sua dinâmica organizativa, legal ou politicamente. Na contramão dos princípios pluralistas, o Estado no geral se constituiu, de modo mais ou menos intenso, no agente propiciador de mecanismos e fixador de limites para a organização de interesses, reivindicando para si o papel, em certa medida estratégico, de condicionador desses processos organizativos. Trata-se, com efeito, de aspecto decisivo para uma possível diferenciação conceitual entre o pluralismo liberal e o neocorporativismo. (OLIVEIRA, 2004, p.240).

Desde o término do grande conflito mundial, a questão que se vinha colocando era se a organização do Estado no geral não podia se associar àquela que emergira e se consolidara nos espaços europeu-ocidentais, a partir de um diálogo permanente e interinstitucional, sob um pressuposto lógico: de que o planejamento, atividade considerada intrinsecamente necessária à própria dinâmica do capital, exigia como pré-condição para a sua própria efetividade uma estreita articulação entre os interesses organizados e o Estado planejador.

Por intermédio do planejamento, tendem a ser disseminadas tentativas de generalização de experiências localizadas ou circunscritas a determinados âmbitos e sua assimilação como formas ajustadas a exigências de uma nova etapa do processo de acumulação capitalista. Essas tentativas significavam transformá-las em algo imperativo, inserido numa perspectiva que apresentava nítido caráter evolucionista.

“O pressuposto de que se partia era muito claro: refletia-se como se o ocorrido em determinadas realidades do capitalismo avançado se configurasse como tendência inexorável; como se formas adotadas em países que assumiram políticas de pleno emprego bem-sucedidas pudessem transformar-se em protótipos de modelos socio-organizativos com certo nível de padronização” (OLIVEIRA, 2004, p.245).

Criticando essa visão do corporativismo como imperativo sistêmico, Schmitter (1989) atenta para duas questões que se podem contrapor a essa pretensa linearidade. Em primeiro lugar, ressalta o “peso da herança institucional do passado e do cálculo do presente” como fatores fundamentais para a emergência de formas neocorporativistas; em segundo, o fato concreto de que nem sempre formas válidas em determinados contextos deverão sê-lo necessariamente em quaisquer outros.

A abertura para uma conceituação dinâmica se integra a uma outra tentativa, a de desfazer uma imagem ainda desfrutada pelo corporativismo – de forma organizativa ajustada à constituição de Estados integrais, repressores e castradores de iniciativas individuais – e, ao mesmo tempo, a de desconectá-lo de grupos ou outras formas emergentes de pressão no âmbito do pluralismo. Persegue-se o objetivo de tornar mais nítida a demarcação de uma

postura corporativista diante dos tradicionais modelos de organização da sociedade, superando-se, até ambigüidades conceituais, como as ainda presentes nos que procuram percebê-lo como apenas um mecanismo de intermediação de interesses.

Os passos dados em direção a uma nova construção paradigmática ganham consistência tanto maior quanto mais desafios são colocados pela problemática relação entre Estado e a sociedade no capitalismo desenvolvido. A complexidade dessa relação demanda esforços de caracterização desse relacionamento entre instâncias responsáveis pelo processo decisório, sobretudo nos países de capitalismo mais avançado, não se percebendo nesse esforço os limites entre o que seja um método de resolver conflitos e uma alternativa propriamente conceitual (OLIVEIRA, 2004).

### 3.2.2 Neocorporativismo como paradigma de sistema de representação de interesses

O enfoque teórico do neocorporativismo, segundo Ortega (2005, p.27 e 31), pode ser entendido em sua versão restrita – “... limitada às experiências de concertação tripartite entre governos, sindicatos e associações empresariais ...” – e a versão mais ampla baseada em um “processo cuja representação de interesses se baseia na hegemonia de um reduzido grupo de organizações formais que realizam a intermediação social de seus representados”.

Essas formas de entendimento do neocorporativismo – restrita e ampla – apenas pressupõem diversas experiências relacionadas a (re)estruturação das relações sociais, onde o processo de intermediação de interesses é baseado na existência de organizações formais (corporações).

Para Oliveira (2004, p. 236), “o neocorporativismo desponta como mecanismo que busca preservar os espaços de negociação nos processos decisórios, num momento, ressalte-se, de crise de autoridade legítima – ou do Estado – e da própria dinâmica da acumulação; enquanto tal, busca se fundamentar na tentativa de reinstitucionalização dos mecanismos de ação coletiva”.

A abordagem do neocorporativismo, para Takagi (2004, p.100), “busca interpretar as relações políticas que emergem na sociedade capitalista moderna, em que as decisões políticas e econômicas não são tomadas a partir do livre jogo das forças de mercado nem através de relações ditadas de forma impositiva pelo Estado”. Essas decisões envolvem, cada vez mais, relações de concertação entre grupos de interesses e o Estado. Segundo Schmitter (1989), essa análise insere-se na linha teórica da economia política denominada de institucionalismo.

Takagi (2004), sugere que, em algum lugar entre mercados e Estado, reside um grande número de padrões recorrentes de comportamento coletivo.

Portanto, seja qual for o entendimento, é importante ressaltar:

La presencia creciente de grandes organizaciones públicas y privadas ha significado la aparición de nuevos centros de poder sin cuya colaboración los gobiernos pueden ver obstaculizada la aplicación de sus políticas. Es decisivo el papel de las organizaciones privadas en la creación y distribución de la producción de la sociedad, en la regulación de la conducta de sus miembros, en la influencia en las decisiones que afectan a la colectividad y en la articulación y demanda de intereses sectoriales y particulares al margen de partidos políticos (GINER; YRUELA, 1985, p.14).

Tomando-se o neocorporativismo como um mecanismo de intermediação de interesses, dois deles se distinguem conceitualmente, de acordo com Oliveira (2004). Primeiramente, o macrocorporativismo, considerado a rigor um método adequado de resolução de conflitos ou solução negociada para crises quando entre as classes envolvidas não há nenhuma que desfrute de hegemonia, ou que seja capaz de isoladamente articular os demais interesses em torno de si, de acordo com as exigências de reprodução sistêmica; de outro, o microcorporativismo, visto como espaço de negociação ou acordos que envolvam o governo e os diversos microinteresses presentes na estrutura. Na condição de iniciativa centrada na promoção de pactos ou acordos tripartites, a representatividade do macrocorporativismo parece variar segundo a natureza dos regimes, o que tem contribuído para torná-lo amplamente problemático. Os aspectos mais comprometedores da boa condução desses acordos tripartites têm se concentrado justamente nessa questão da representatividade, desde que se torna tão mais freqüente sua reivindicação como uma necessidade quanto maiores são as carências de legitimação da ação governamental.

Ao contrário do que acontece com o macrocorporativismo, mais preocupado em encaminhar soluções para problemas de âmbito nacional, o microcorporativismo se concentra na busca de alternativas para problemas localizados, envolvendo a busca de contatos entre determinados grupos ou empresas isoladamente e áreas localizadas do aparelho do Estado. Neste caso, por seus métodos de aproximação com instâncias de poder, apresenta similitude com os grupos de pressão ou *lobbies*, tanto mais quanto não se denota nesse relacionamento nenhuma perspectiva que vá além do interesse da própria empresa. Esta tem sido, aliás, a justificativa maior para que sua conotação corporativista fique diluída, sendo bastante freqüentes as tentativas de identificá-lo como não mais do que expressão de um disfarçado pluralismo, em que pesem seus pressupostos existenciais – sobretudo, a necessidade do seu reconhecimento como interlocutor pelos aparelhos governamentais – não respaldarem uma

aproximação total entre eles. Segundo Winter (1997), o neocorporativismo tem se tornado uma das mais convincentes teorias para explicar as complexas relações que envolvem a governança moderna.

A principal e mais utilizada definição citada pelo autor, refere-se àquela elaborada por Schmitter (1985, p.21):

El corporatismo puede definirse como un sistema de representación de intereses en el que las unidades que lo constituyen están organizadas en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, no competitivas, ordenadas jerárquicamente y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o autorizadas (si no creadas) por el Estado y a las que se les garantiza un determinado monopolio representativo dentro de sus respectivas categorías, a cambio de practicar ciertos controles en la selección de sus dirigentes y en la articulación de peticiones y ayudas.

O neocorporativismo, segundo Martin (1983), é definido pela presença simultânea de quatro elementos: 1) cooperação inter-grupos entre os grandes grupos de interesses e entre governo e grupos organizados; 2) colaboração inter-grupos na formulação da política econômica; 3) colaboração entre capital e trabalho, envolvendo barganhas entre sindicatos de trabalhadores, organizações de empregadores e governo; e 4) colaboração inter-grupos e entre grupos e governo na administração de políticas, através de responsabilidade delegada da política governamental.

Para Takagi (2004, p.110), “o que torna o neocorporativismo distinto é a fusão da representação e a intervenção na relação entre grupos e o Estado. Se isso falhar, a ameaça de regulação levada pelo Estado estará sempre presente”.

Schmitter (1985) enfatiza que, a ação do Estado é necessária, porém, deficiente para as práticas corporativas. Nos sistemas democráticos, o Estado tem interesse em introduzir o neocorporativismo, mas seus esforços podem fracassar, pois:

- a) os grupos participantes podem não organizar-se adequadamente;
- b) as organizações convidadas podem recusar o convite a participar;
- c) as organizações já participantes podem não ter mais interesse em participar caso seus custos sejam elevados.

Além disso, o Estado, segundo Schmitter (1985), deve possuir uma capacidade estratégica independente para relacionar-se com as classes dominantes, superando seus interesses particulares, porém, existem algumas divergências sobre seus objetivos:

El Estado puede (algunos dirían debe) formular y aplicar políticas que no sean mero reflejo de las preferencias ya establecidas y de las demandas articuladas de los grupos, estratos y clases de la sociedad, pero no está claro si esta capacidad es un atributo permanente o un suceso episódico, una necesidad funcional o una opción eventual, una propiedad consistente o una respuesta coyuntural. Bajo estas divergencias teóricas (y, a veces, escolásticas) está el tema central de si el Estado tiene “intereses” propios y los recursos necesarios para hacerlos prevalecer ante la resistencia de aquellos grupos con intereses opuestos. Esto, a su vez, está ligado a la pregunta de si el Estado puede diseñar sus propios instrumentos de intervención, es decir, si puede elegir el contenido y las formas de su interacción con los grupos sociales y si puede imponer a esos grupos la concepción de intereses y la forma de acción colectiva que él prefiere. Ahí es donde el neocorporativismo puede entrar en escena como una posible forma de reestructurar las relaciones Estado-sociedad.

Na prática, os acordos neocorporativistas não são sempre compatíveis com os interesses do Estado. Podem ocasionar um aumento substancial de pedidos de recursos públicos em forma de subsídios, isenções fiscais, programas especiais e outros, que se conseguem como compensação para garantir os acordos negociados entre os grupos sociais.

Porém, podem criar também externalidades negativas para outros grupos sociais, como por exemplo, acesso restrito aos recursos públicos que podem gerar desemprego. Estes grupos respondem negativamente, questionando o compromisso do Estado de proteger os interesses de todos.

Especialmente onde o neocorporativismo se estabelece em bases setoriais e particulares, os direitos e deveres relacionados com a propriedade, as relações de produção, a segurança de emprego, créditos, acesso ao mercado, dentre outros, se diferenciam muito dentre as classes sociais e setores de produção, possibilitando o acesso rápido de informações, criando condições favoráveis para a elaboração de acordos negociados entre grupos sociais. Concluindo, Schmitter (1985) enfatiza: “*El moderno Estado liberal se ve así, pues, privado del más importante de sus recursos simbólicos: la universalidad de su poder legal*”.

Portanto, conclui-se que o neocorporativismo requer fundamentalmente, a participação de um Estado ativo o suficiente para patrocinar, reconhecer e selecionar os grupos de interesses particulares e também no processo de fortalecimento das próprias associações, tendo nas Câmaras Setoriais o principal fórum de discussões entre as entidades de representação dos setores público e privado, com o objetivo de realização de acordos tripartite.

### 3.2.3 Novas Possibilidades Organizacionais dos Sistemas Agroindustriais

A partir da crise dos anos 80, causada principalmente pela necessidade de reestruturação organizacional do setor agrícola, inicia-se um processo de reflexão do modelo estrutural utilizado, que segundo Oliveira (2004, p.360):

contribuiu para questionar esse padrão estrutural assentado na presença dominante dos complexos agroindustriais, por essa crise respondendo, desde a modificação ocorrida nos padrões concorrenciais, mediante a montagem de sólidas estruturas oligopólicas no agronegócio, a acessos mais facilitados ao conhecimento técnico por parte dos produtores rurais. Em consequência disso, além do esgotamento do modelo pautado na horizontalização do progresso técnico, por meio de mega agências estatais, novas tendências no campo organizativo- estrutural começam a se esboçar.

Para o autor, a afirmação de um novo padrão agrícola, ao realçar as modificações observadas nas estruturas concorrenciais, aponta no sentido de uma nova etapa nos conflitos intergrupais, ainda que persistindo seu eixo fundamental centrado na disputa pelos fundos públicos cada vez mais reduzidos, diante do desenrolar da crise que é também fiscal, caso em que tende a prevalecer a força dos interesses organizados com maior envergadura e acesso aos aparelhos governamentais.

A crise econômica, ao se intensificar, pelo menos desde meados dos anos 80, torna irreversível a ocorrência de restrições orçamentárias, contribuindo para tornar a disputa pelos fundos disponíveis ainda mais acirrada. Alusões a um pretense esgotamento financeiro do Estado reforçam exigências de mudanças, mais uma vez limitadas às estruturas de gestão e de intermediação de interesses no âmbito da pesquisa e da assistência técnica, com repercussões imediatas, também, sobre a capacidade de administração da oferta de crédito.

Para Oliveira (2004, p.361),

as restrições orçamentárias, ao se tornar mais freqüentes e estruturais, passam a repercutir negativamente sobre as subvenções oferecidas ao crédito que vinha sendo concedido aos produtores rurais mais tecnificados. Desse modo, contribuem para reorientar a dinâmica, ou pelo menos a forma predominante como vinha sendo conduzida, demandando, em consequência, uma reorganização significativa dos processos produtivos e de seus mecanismos de gestão. São dignos de nota os amplos processos de fusão de interesses, sobretudo em âmbitos dominados pelos complexos agroindustriais, com implicação mais direta na ampla verticalização observada nos padrões tecnológicos. Este processo de verticalização tende a apontar para o sepultamento de um período marcado pela disseminação do progresso técnico por meio de agências exclusivamente estatais, tornando quase impossível o acesso a produtores não integrados aos impulsos decorrentes da emergência desse novo padrão. A trajetória socio-organizativa parece acomodar-se aos limites estabelecidos por essas realidades concretas.

Refletindo os impactos setorial-regionalizados do dinamismo gerado a partir dos anos 60, Oliveira (2004), destaca que dois momentos distintos vão demarcar os processos

decisórios. Nas regiões mais dinâmicas do capitalismo no país, a multiplicação organizativa acompanha os passos do novo padrão agrícola dominante, predominando um afastamento entre os interesses emergentes e as entidades representativas de âmbito mais geral, como Sociedade Nacional da Agricultura (SNA) e Confederação Nacional da Agricultura (CNA). Estas entidades tendem a ceder espaço como representações interlocutoras do Estado para as novas organizações por produtos, sobretudo aquelas vinculadas às diversas cadeias dos complexos agroindustriais. Nesse trânsito, as repercussões são sensíveis, tanto mais quanto esse espaço, até então ocupado pelas entidades gerais, vai sendo ocupado não tanto pelas representações de frações setoriais, mas por coordenações flexíveis. Estas, com caráter indeterminando em termos representativos, acenam, ainda, para a possibilidade de deslocar agências estatais do desempenho de alguns de seus papéis históricos no campo gestorial, surgindo novas perspectivas de estruturação organizacional.

No que se refere à organização da sociedade civil, Oliveira (2004, p.367), destaca que:

as implicações desse processo não são apenas formais, pois representam uma busca, não apenas conjuntural, de conferir um novo sentido à relação do Estado com a sociedade organizada. Pode-se perceber na iniciativa, como determinadas organizações, acenam com mais acento nas regiões em que a dinâmica do capital foi mais acelerada, para a possibilidade de co-participação nas decisões e na implementação de ações. Iniciativas que, ressalte-se, não se espraiam pelas regiões menos dinâmicas em termos capitalistas, sob alegação da fragilidade do processo de acumulação. Esta fragilidade é vista como importante obstáculo a inovações organizativo-institucionais e reforço da presença e da legitimidade das organizações de caráter geral.

Segundo Campanhola e Silva (1999), sob o enfoque do desenvolvimento local, surge uma nova perspectiva para o desenvolvimento rural brasileiro que deve contemplar ações de políticas públicas que incentivem a descentralização e o fortalecimento das representações locais e que considere as dimensões espaciais do desenvolvimento e o delineamento de soluções localmente compatíveis.

O espaço deve ser visto como a arena onde as diferenças e conflitos entre os diversos grupos sociais se manifestam, permitindo a construção de novas relações sociais que assumam como premissa que os interesses comuns sejam respeitados, discutidos e compatibilizados (CAMPANHOLA e SILVA, 1999, p.4).

Para os autores, essa nova realidade exige uma adequação das políticas públicas e uma revisão na estrutura e formas de atuação das instituições públicas, sendo fundamental para sua implementação que haja um processo de planejamento local extremamente dinâmico, possibilitando a revisão de decisões tomadas durante o transcorrer das atividades programadas.

O planejamento local, para Campanhola e Silva (1999), vai possibilitar o delineamento de políticas de desenvolvimento rural que dêem suporte a uma unidade produtiva multidimensional, em que se empreendem atividades agrícolas e não-agrícolas (atividades ligadas à moradia, ao lazer e a várias atividades industriais e de prestação de serviços) dentro e fora do estabelecimento, e pelas quais diferentes tipos de remuneração são recebidas, com o objetivo de aumentar a renda das famílias residentes no meio rural. Nesses casos, as diretrizes para as políticas públicas seriam no sentido de:

- a) identificar as potencialidades locais, incluindo as atividades não-agrícolas;
- b) organizar a participação das comunidades locais;
- c) solucionar os entraves de infra-estrutura que dificultam o aproveitamento das oportunidades;
- d) rever as formas de atuação das instituições de pesquisa agropecuária e de extensão rural do setor público.

Portanto, para Campanhola e Silva (1999, p.20),

há muitas possibilidades reais e emergentes de geração de renda para a população rural que não estão sendo devidamente consideradas pelas políticas públicas. As novas dinâmicas sociais atualmente em curso no mundo rural não são homogêneas, mas apresentam algumas características comuns – como o aumento dos empregos não-agrícolas nos ramos de prestação de serviços, indústria de transformação, comércio de mercadorias, serviços sociais, e construção civil – que decorrem da chamada “urbanização” do espaço rural. Esses diferentes ramos de atividades podem ser desmembrados em diferentes ocupações, que por sua vez vão auxiliar na identificação das oportunidades e tendências de cada local. A partir dessa identificação é que se pode delinear políticas públicas que priorizem o desenvolvimento local.

Neste contexto, para o entendimento das complexas relações que envolvem os agentes econômicos participantes do sistema agroindustrial, através das entidades de representação públicas e privadas, é necessário compreender e analisar seu ambiente organizacional, representados pelo conjunto de suas estruturas organizacionais.

### 3.3 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Etzioni (1976, p. 11) organizações são “...unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”. Bernardes e Marcondes (2003, p. 14) definem organização como “uma coletividade de pessoas que tem por função não

apenas fornecer bens e serviços à sociedade, mas também atender necessidades de seus colaboradores dentro de uma estrutura em que os indivíduos se relacionam”.

Blau e Scott (1970, p. 16-17) distinguem organizações formais das demais organizações sociais. Para esses autores as organizações sociais, de uma forma geral, apresentam duas dimensões: 1) a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade maior de pessoas e 2) as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade e guiam sua conduta. No entanto, somente as organizações formais são estabelecidas “... com o propósito explícito de conseguir certas finalidades ...”.

Maximiano (1989, p. 21) apresenta duas importantes características que diferenciam uma organização dos demais tipos sociais: 1) divisão do trabalho – “... cada pessoa ou grupo de pessoas tem um papel específico que contribui para o objetivo final” e 2) coordenação – “... os diversos papéis específicos combinam-se e integram-se de modo a convergir para os objetivos comuns”.

Gibson *et al* (1988, p. 24) destacam duas principais justificativas para a existência das organizações. “A primeira delas é que determinadas metas – obter lucro, prestar serviços sociais etc. – só são alcançáveis mediante a coordenação de um grupo de pessoas. A segunda justificativa é que as organizações, já que nelas as pessoas passam o maior tempo de suas vidas, possuem forte influência sobre o comportamento humano”.

Simeray (1977, p. 4) afirma que enquanto a organização está relacionada a um conjunto de meios materiais e humanos, a estrutura está, de forma mais específica, relacionada às pessoas em suas relações de interdependência. O autor define a estrutura como ‘... um *conjunto* de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma”.

Maximiano (1989, p. 153-154) define estrutura organizacional como o “... produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho ...”. Na opinião do autor, a estrutura “... define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos ‘. Adicionalmente, Vasconcelos e Hemsley (1989, p. 3) definem estrutura organizacional como segue:

... o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Pugh *et al* (*apud* Cohen *et al*) consideram que a estrutura organizacional está bastante relacionada com o contexto no qual ela funciona, de forma que, muitas de suas variáveis devem ser explicadas por fatores contextuais, o tipo, a tecnologia utilizada, a função social, e a interdependência da organização com outras organizações, e ressaltam que esses fatores têm sido considerados como de importância primária na determinação da estrutura e funcionamento de uma organização.

Maximiano (1989, p. 171) enumera um conjunto de fatores que deveriam ser considerados na seleção do padrão estrutural mais apropriado para a organização:

- a) diversidade ou homogeneidade de operações em decorrência da tecnologia empregada, em relação, por exemplo, à matéria-prima e produção;
- b) diversidade ou homogeneidade dos canais de distribuição, das fontes de recursos e das necessidades do consumidor ou usuário;
- c) natureza da organização (pública ou privada, banco sindicato, escola, etc) e seus objetivos;
- d) ênfase estratégica (estabilidade e eficiência ou expansão e eficácia);
- e) diferença entre rotina e inovação. A ênfase em uma ou outra exige diferentes soluções estruturais;
- f) taxa de mudança ambiental - estabilidade ou instabilidade no comportamento dos clientes, fornecedores e outros segmentos do ambiente organizacional;
- g) participação de cada um dos produtos e serviços ou linhas no volume total de recursos empregados ou resultados obtidos pela empresa;
- h) ênfase da administração superior na centralização ou descentralização de autoridade e atividades.

Para Mintzberg (2003, p.12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

### 3.3.1 Abordagem da configuração organizacional

Dentre as diversas abordagens organizacionais desenvolvidas teoricamente - clássica, humanística, sistêmica, contingencial e da configuração organizacional - será utilizada como

referencial teórico neste estudo a abordagem da configuração das estruturas organizacionais, tendo Henry Mintzberg como um dos seus principais estudiosos.

Segundo Mintzberg *et al* (2000), estas são algumas premissas dessa abordagem:

- a) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;
- b) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração;
- c) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo descrevendo ciclo de vida de organizações;
- d) portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização;
- e) assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares;
- f) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

Para o autor, essa abordagem sugere que as organizações realize mudanças rápidas de muitos elementos ao mesmo tempo (estrutura, sistemas), procurando saltar para uma nova estabilidade para restabelecer, o mais rápido possível, uma postura integrada entre um novo conjunto de estratégias, estruturas e cultura – em outras palavras, uma nova configuração.

Os elementos da estrutura (parâmetros da configuração) devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como, uma consistência básica com a

situação da organização (fatores situacionais) - seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante.

De fato, esses fatores situacionais são, frequentemente, escolhidos, não menos do que são os elementos da própria estrutura. O nicho da organização em seu meio ambiente, quanto ele cresce, os métodos que usa para fabricar seus produtos ou oferecer seus serviços – todos também são selecionados. Isso leva-nos à conclusão de que tanto os parâmetros da configuração, quanto os fatores situacionais, devem ser rigorosamente agrupados para criar as configurações (MINTZBERG, 2003).

Dependendo de como as várias escolhas são feitas, segundo Mintzberg (2003, p.13), “diferentes configurações, sem dúvida, podem ser desenhadas”. Essas configurações, explicam a maioria das tendências que levam as organizações eficazes a estruturar-se por si mesmo.

#### 3.3.1.1 Mecanismos de coordenação

Os mecanismos de coordenação são os meios mais básicos de uma estrutura organizacional se manter unida. Mintzberg (2003), afirma que esses mecanismos parecem explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho. São seis os mecanismos de coordenação identificados por esse autor: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos *outputs*, padronização de habilidades e padronização de normas. As condições específicas de cada entidade irão favorecer um desses mecanismos de coordenação.

O ajustamento mútuo é obtido através de comunicação informal. Assim, existe uma forte interação entre as pessoas para que ocorra a coordenação. É um mecanismo de coordenação que pode ser utilizado tanto por organizações mais simples quanto por organizações mais complexas. Na coordenação por supervisão direta existe uma pessoa responsável pelo trabalho de outras, controlando-lhes e orientando-lhes em suas atividades. Assim, torna-se necessário um cérebro que coordene o trabalho de várias pessoas. Emerge quando as organizações passam a envolver mais pessoas realizando uma atividade, necessitando de um líder que coordene o trabalho de todos. Pode-se afirmar que a supervisão direta surge como mecanismo de coordenação quando um certo número de pessoas precisam trabalhar juntas.

A coordenação por padronização dos processos de trabalho é favorecida quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado. Como consequência, há uma limitação

na liberdade de ação das pessoas. O controle sobre o trabalho é transferido para analistas que programam ou especificam os procedimentos a serem seguidos pelos demais membros da organização.

O quarto mecanismo de coordenação é a padronização dos *outputs* na qual se especificam os resultados esperados do trabalho ou as dimensões do produto, o que faz com que a interface entre as tarefas seja predeterminada. O controle sobre as atividades pertence a um analista.

Com a coordenação por padronização das habilidades (conhecimento) especifica-se o treinamento exigido para o desempenho do trabalho. Em geral, a padronização ocorre fora da organização – universidades, escolas profissionais etc. O controle sobre o trabalho passa dos analistas para os operadores depois de treinados, assim, atinge indiretamente o controle e a coordenação do trabalho, ao invés de diretamente, como as duas outras formas de padronização.

O último mecanismo de coordenação é a padronização das normas em que está especificado um conjunto de crenças comuns a todos os trabalhadores as quais servem de base para a obtenção da coordenação.

Para Mintzberg (2003, p. 17), os mecanismos de coordenação parecem seguir certa ordem: “à medida que o trabalho organizacional torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferencialmente dos processos de trabalho, diferentemente dos *outputs* ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente, ao ajustamento mútuo”.

Assim, em determinado momento, um mecanismo de coordenação será privilegiado em detrimento dos demais, podendo ser substituído ao longo do tempo. Na prática, a organização não pode confiar em apenas um mecanismo de coordenação, ou seja, todos os mecanismos serão encontrados em organizações razoavelmente bem desenvolvidas (MINTZBERG, 2001).

### 3.3.1.2 Fatores situacionais

Considerados os mecanismos de coordenação, são apresentados nesta seção os fatores situacionais, quais sejam: idade, tamanho e ambiente externo. Mintzberg (2003) afirma que fatores situacionais são os estados ou as condições organizacionais que estão associados ao uso de certos parâmetros da configuração, analisando-os através de um conjunto de hipóteses em que relaciona um dos fatores situacionais com o principal mecanismo de coordenação.

O primeiro fator situacional é idade e tamanho. Com base nas evidências sobre seus efeitos, Mintzberg (2003) identifica cinco hipóteses, sendo duas referentes à idade e as demais ao tamanho. A primeira dispõe que quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento. Essa hipótese sugere que, permanecendo os demais fatores constantes, à medida que a organização envelhece, de tanto as mesmas atividades serem repetidas, tornam-se previsíveis de tal forma que é possível formalizá-las.

A segunda hipótese preceitua que a estrutura reflete a época de origem do setor, existindo um relacionamento entre idade do setor e especialização das tarefas, além da utilização de profissionais treinados em cargos de assessoria.

A terceira hipótese – relacionada com tamanho – destaca que quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura, isto é, quanto mais especializadas as tarefas, mais diferenciadas as unidades e mais desenvolvido o componente administrativo.

Essa hipótese sugere que uma empresa, quando cresce, tende a especializar o trabalho de forma que, dentro das unidades, esse se torne homogêneo, enquanto que entre as unidades, torne-se mais diferenciado. Tal fato requer a utilização de mecanismos de coordenação mais complexos.

A quarta hipótese, por sua vez, estabelece que quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades. Com o aumento da organização, as unidades passam a realizar trabalhos homogêneos, o que possibilita à utilização de supervisão direta ou mesmo padronização dos processos de trabalho, gerando uma amplitude de controle maior.

Por último, a quinta hipótese dispõe que quanto maior a organização, mais formalizado será seu comportamento. O aumento no tamanho da organização, conduz à repetição das atividades, tornando-as previsíveis e passíveis de formalização.

O segundo fator situacional é o ambiente externo. Enquanto os fatores idade e tamanho são intrínsecos à entidade, esse representa o meio no qual ela atua, relacionado-se às várias características do contexto externo da organização, tais como relações político-econômicas, mercado, clima político, dentre outros.

Mintzberg (2003) identifica quatro dimensões do ambiente externo organizacional:

- a) estabilidade – pode variar de estável a dinâmico, no sentido de instabilidade governamental e mudanças imprevistas na oferta de matéria-prima;
- b) complexidade – pode variar de simples a complexo, no sentido de compreensão relacionado ao conhecimento da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial;

- c) diversidade de mercado – os mercados podem variar de nenhuma diversidade a altamente diversificado, podendo a diversidade decorrer da ampla variedade de clientes, produtos, serviços;
- d) hostilidade – o ambiente pode variar de nenhuma hostilidade a altamente hostil, entendida como a influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos.

A partir da análise e relação dos fatores situacionais com os principais mecanismos de coordenação, pode-se descrever as características básicas da estrutura organizacional, identificando qual tipo predomina dentro da abordagem da configuração de estruturas organizacionais.

### 3.3.2 Tipologia da configuração das estruturas organizacionais

Esta seção apresenta a tipologia da configuração das estruturas organizacionais que segundo Mintzberg (2003, p. 13) pressupõe o seguinte: “os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização ...”.

De fato, os elementos da estrutura – os mecanismos de coordenação, parâmetros da configuração e os fatores situacionais – devem ser selecionados e agrupados para a determinação da estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, entretanto, haver consistência entre eles. Desse agrupamento, surge as configurações das estruturas organizacionais..

Portanto, a depender da escolha dos elementos da estrutura, um número ilimitado de estruturas organizacionais poderiam existir. Porém, Mintzberg (2003, p. 13), considera que, na prática, “um número limitado dessas configurações explica a maioria das tendências que levam as organizações eficazes a estruturar-se por si mesmas e [...] mesmo o diagnóstico dos problemas de muitas organizações ineficazes – parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas”.

Como consequência, Mintzberg (2003) identifica cinco configurações estruturais básicas, que são: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Cada uma é caracterizada por um mecanismo de coordenação privilegiado, por uma parte-chave da organização predominante, por parâmetros da configuração e fatores situacionais que lhes são específicos, conforme apresentado na Tabela 3.

TABELA 3 – CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS BÁSICAS

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	<i>Adhocracia</i>
Mecanismo de coordenação	Supervisão direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos <i>outputs</i>	Ajustamento mútuo
Parte-chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio
Parâmetros da configuração	Centralização, Estrutura orgânica.	Formalização do comportamento, especialização das tarefas, planejamento das ações.	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal.	Agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho.	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, especialização horizontal do trabalho.
Fatores situacionais	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade extrema.	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável.	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado.	Mercados diversificados; empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários.	Ambiente complexo e dinâmico; jovem; sistema técnico sofisticado e automatizado.

FONTE: MINTZBERG (2003)

A descrição de cada uma dessas configurações, possibilita propor uma forma básica de categorizar as organizações. Ao descrever essas configurações, elimina-se a suposição de que os fatores situacionais são as variáveis independentes, as que ditam a escolha dos parâmetros da configuração. Ao contrário, será adotado uma abordagem sistêmica, tratando as configurações dos parâmetros contingenciais e situacionais como conglomerados (*clusters*) de relacionamentos fortemente interdependentes. Não há variável dependente ou independente em um sistema; todas dependem das demais (MINTZBERG, 2003).

O sistema formado pelas configurações pode ser utilizado para entender como e por que as organizações empreendem transições de uma estrutura para outra, contribuindo para uma mudança estrutural eficaz e gradativa.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 PERSPECTIVA DO ESTUDO

#### 4.1.1 Tipo do estudo - análise teórico-empírica

O método de abordagem utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa é o teórico-empírico que, conforme Rudio (2000), o conhecimento da realidade empírica se refere ao conhecimento, pela experiência, de tudo que existe, sendo que a realidade empírica se revela nos fatos. Ressalta-se que os estudos empíricos precisam de uma base teórica como referência e que ofereçam ao pesquisador sustentação científica e explicações aceitáveis para os fenômenos observados a partir da realidade pesquisada.

#### 4.1.2 Natureza da Pesquisa – exploratória / descritiva

A natureza da pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória é desenvolvida, segundo Gil (1999, p. 43) “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. ... é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Já a pesquisa descritiva pretende descrever as características de determinada população e o estabelecimento de relação entre variáveis, “dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo e a associação entre as variáveis. As pesquisas descritivas são, conjuntamente com as exploratórias as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 1999, p. 44).

#### 4.1.3 Método de estudo – quantitativo / qualitativo

A presente pesquisa utilizará os dois métodos (tanto na técnica de coleta de dados, quanto na técnica de análise de dados). É, portanto, uma pesquisa de análise qualitativa com aporte quantitativo.

Caracterizando-se estes métodos, segundo Richardson (1999):

- a) quantitativo: este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na modalidade de coleta de dados, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.
- b) qualitativo: este método caracteriza-se por não pretender numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A abordagem qualitativa, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

#### 4.1.4 Fontes de dados – pesquisa documental / bibliográfica e observação direta extensiva

Como fonte de obtenção de dados para a pesquisa será utilizado: a pesquisa documental / bibliográfica e a observação direta extensiva.

A pesquisa documental, para Lakatos (2001, p.174), “caracteriza-se pela coleta de documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida, segundo Gil (1999, p. 65), “ a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A observação direta extensiva, segundo Lakatos (2001, p.201), “realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas”.

#### 4.1.5 Instrumentos de coleta de dados – documentos, publicações, dados estatísticos e questionário

De acordo com os objetivos da pesquisa, será utilizado os seguintes instrumentos de coleta de dados: documentos, publicações, dados estatísticos e questionário.

Os documentos podem ser obtidos através de arquivos públicos e privados e as publicações, ou fonte bibliográfica, abrange publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dentre outros (LAKATOS, 2001).

Os dados estatísticos foram obtidos em vários órgãos particulares e públicos, entre eles: IBGE, Ministério da Agricultura, SEAB, CEPEA, ABAM, FAO.

Segundo Lakatos (2001, p.201), o termo questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito.

## 4.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Foram coletadas informações dos agentes participantes do sistema de representação de interesses, Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca - ABAM, Associação dos Produtores de Mandioca do Paraná - APROMAN, Associação das Indústrias de Derivados de Mandioca do Paraná - ASSIMAP, Associação Técnica das Indústrias de Mandioca do Paraná - ATIMOP, Confederação Nacional da Agricultura - CNA, Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG, Federação da Agricultura do Estado do Paraná - FAEP, Federação dos Trabalhadores da Agricultura no Estado do Paraná - FETAEP e Sindicato das Indústrias de Mandioca do Paraná - SIMP, no Estado do Paraná, no período de 15 de agosto a 30 de setembro de 2006 e janeiro de 2007, através de dados primários obtidos diretamente pelo levantamento via pesquisa, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada (questionário) e dados secundários advindos de relatórios de pesquisa, artigos publicados em periódicos, dissertações, teses e boletins.

O questionário foi aplicado na ABAM, APROMAN, ASSIMAP, ATIMOP e SIMP, no mês de janeiro de 2007, contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha.

## 4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas para a execução da pesquisa, foram basicamente:

- a) dificuldade ou inexistência de comunicação, principalmente eletrônica, limitando substancialmente o recebimento ou troca de informações;

- b) dificuldade de acesso físico ou inexistência de sedes administrativas, restringindo a possibilidade de relacionamento contínuo;
- c) existência de pouco conteúdo bibliográfico sobre neocorporativismo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado deste estudo teórico-empírico, são apresentadas neste capítulo, as análises e interpretações dos dados coletados, com o objetivo de analisar a relação existente entre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca com seu ambiente organizacional atual sob a ótica do neocorporativismo.

Primeiramente, na seção 5.1, será analisado o ambiente organizacional do sistema agroindustrial da mandioca atual, através da análise dos fatores situacionais relacionados ao seu ambiente externo, com o objetivo de descrever sua estrutura organizacional básica, oferecendo elementos para o entendimento das relações entre todos os agentes econômicos envolvidos.

Posteriormente, na seção 5.2, analisa-se o sistema de representação de interesses, tendo como referencial básico o neocorporativismo como forma de explicar as complexas relações que envolvem os agentes econômicos, buscando interpretar as relações políticas existentes entre grupos de interesse e Estado.

O capítulo encerra-se com a análise de como os agentes participantes exercem influência na coordenação do sistema agroindustrial da mandioca (seção 5.3).

### 5.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa, identificou 7 (sete) entidades patronais – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca - ABAM, Associação dos Produtores de Mandioca do Paraná - APROMAN, Associação das Indústrias de Derivados de Mandioca do Paraná - ASSIMAP, Associação Técnica das Indústrias de Mandioca do Paraná - ATIMOP, Federação da Agricultura do Estado do Paraná - FAEP, Sindicato das Indústrias de Mandioca do Paraná - SIMP e Sindicato Rural Patronal do Estado do Paraná - e 2 (duas) entidades dos trabalhadores – Federação dos Trabalhadores da Agricultura no Estado do Paraná - FETAEP e

Sindicato dos Trabalhadores Rurais do Estado do Paraná - sediadas no Estado do Paraná, além de 2 (duas) entidades governamentais – Confederação Nacional da Agricultura - CNA e Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG. Essas entidades compõem, neste estudo, o sistema de representação de interesses do setor mandioqueiro no Estado do Paraná.

Inicialmente, para a identificação da estrutura organizacional predominante, segundo Mintzberg, cabe a análise dos fatores situacionais relacionados ao ambiente externo das entidades, em suas quatro dimensões: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade, buscando-se assim, identificar qual característica predomina em cada dimensão.

Identificadas as características das dimensões dos fatores situacionais relacionados ao ambiente externo, obtidas através de questionário aplicado, apresenta-se a seguir os resultados na Tabela 4.

TABELA 4 – IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL – FATORES SITUACIONAIS RELACIONADOS AO AMBIENTE EXTERNO

Fatores situacionais	Ambiente externo predominante	Interpretação
Estabilidade	Ambiente dinâmico	Relações político-econômicas instáveis, existindo instabilidade governamental e mudanças imprevistas na oferta de matéria-prima.
Complexidade	Ambiente simples	Fácil conhecimento e compreensão da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial, apresentando facilidade de entendimento.
Diversidade de mercado	Mercado pouco diversificado	A diversidade relaciona-se a variedade de produtos industrializados, processados em seu próprio sistema agroindustrial. Pode-se observar no caso de mandioca pouca diversificação. ( <i>in natura</i> , farinha e fécula).
Hostilidade	Ambiente pouco hostil	Pouca influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

O ambiente externo predominante, em suas dimensões analisadas, confirma a ausência de relações político-econômicas estáveis, impedindo a participação do setor na elaboração de instrumentos de planejamento e normatização, além da pouca influência exercida pelas relações com entidades de classe e Estado, tornando o sistema de representação de interesses incapaz de defender todos os agentes econômicos do sistema agroindustrial da mandioca na elaboração e implementação eficaz das políticas e programas, não permitindo uma redução nas probabilidades de comportamentos oportunistas e de contestação das políticas, criando um ambiente político-institucional sem influência decisória.

Com relação a complexidade do ambiente, é de fácil conhecimento e compreensão a tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial, comprovando a existência de um ambiente simples e comprovou-se também existir um mercado pouco diversificado em relação aos produtos processados em seu próprio sistema agroindustrial, com a participação da mandioca *in natura*, farinha e fécula.

Outros fatores situacionais identificados, foram a idade média de existência das entidades analisadas, desde sua constituição, no Estado do Paraná, e o tamanho médio em número de funcionários. A idade caracteriza-se como sendo jovem, aproximadamente 10 anos, e possuem poucos funcionários, aproximadamente 5, sendo consideradas de pequeno porte.

O mecanismo de coordenação predominante é a supervisão direta, relacionada principalmente, com a tomada de decisões que é exercida diretamente pelo gestor, porém, identificou-se também a prática da comunicação informal, identificando a existência de muita informalidade nas relações inter-grupos, comprovada pela inexistência de sistemas de comunicação eficientes e de fácil acesso e também pela não existência formal de sede administrativa.

Pode-se assim, através da tipologia das configurações estruturais básicas, descritas por Mintzberg (2003), identificar através de análise das características dos fatores situacionais relacionados ao ambiente externo e mecanismos de coordenação, em qual configuração estrutural básica se enquadram as entidades participantes do sistema agroindustrial da mandioca.

Segundo Mintzberg (2003), predomina a estrutura simples, conforme características:

“Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura.... Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento...”.

Portanto, de acordo com pesquisa realizada, destacam-se as principais características estruturais básicas, ambiente dinâmico e simples, mercado pouco diversificado e ambiente

pouco hostil, identificadas em seu ambiente organizacional e que comprovam a predominância da estrutura simples: são jovens e pequenas e estão inseridas em um ambiente simples e dinâmico.

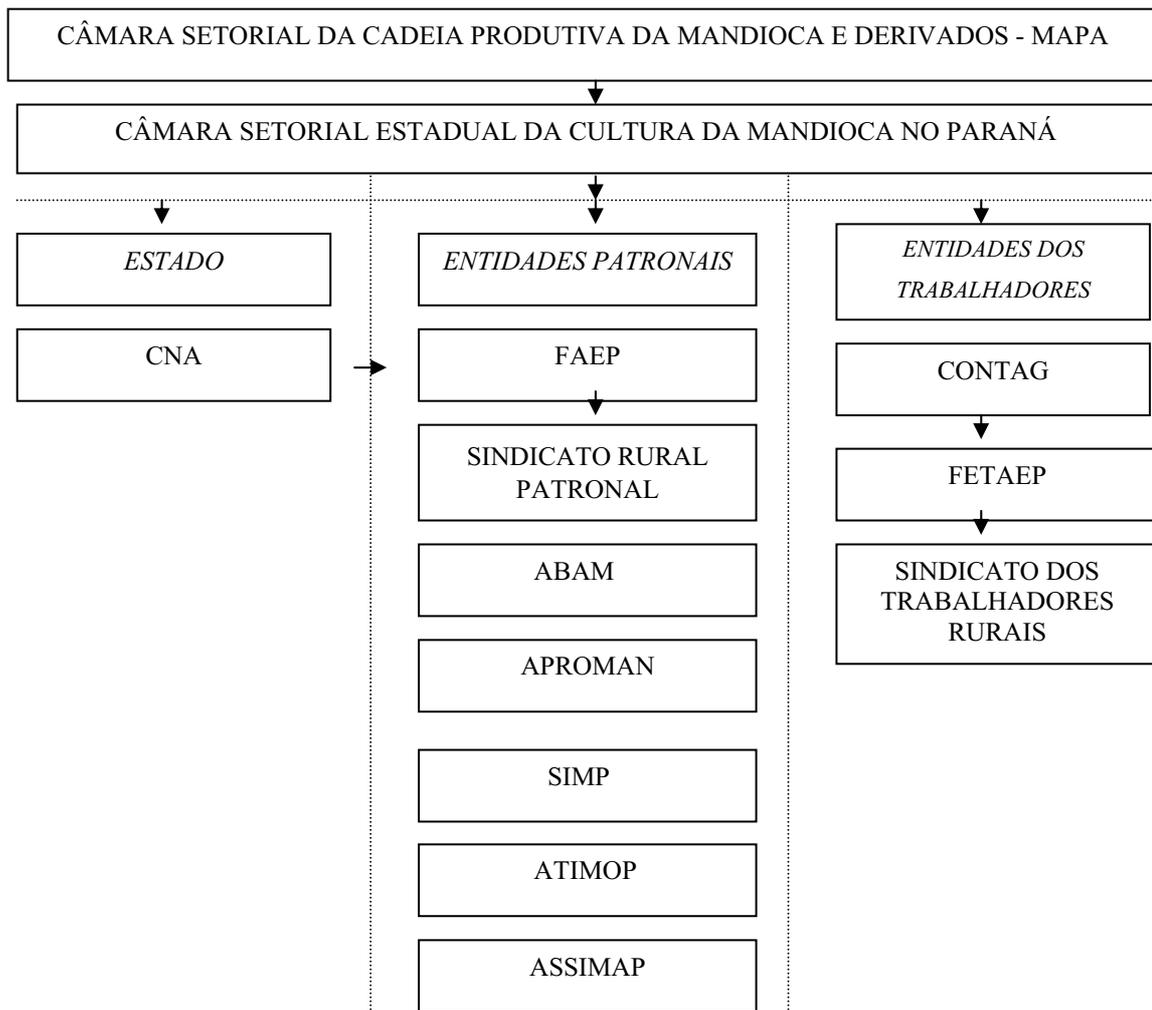
Como resultado, observa-se que os fatores situacionais relacionados ao ambiente externo, tem grande influência sobre as estruturas e processos organizacionais, sendo de fundamental importância seu entendimento como forma de explicar os resultados alcançados, buscando sempre compatibilizar as características organizacionais com as ambientais.

## 5.2 SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES

As principais características da estrutura organizacional básica - relações político-econômicas instáveis e a pouca influência exercida pelas relações com entidades de classe e Estado - identificadas através de seus fatores situacionais no ambiente externo, indicam existir dificuldades de relacionamento entre as entidades de classe participantes do sistema agroindustrial da mandioca.

Assim, a partir das informações coletadas através de documentos do Ministério da Agricultura, tem-se como objetivo nesta seção, criar um organograma estrutural que mostre todas as entidades de classe que participam do sistema e suas relações hierárquicas e identificar as relações existentes entre as diversas entidades de classe, além da frequência de participação em reuniões e quais os resultados obtidos.

Na Figura 3, descreve-se o organograma do sistema de representação de interesses do sistema agroindustrial da mandioca, criado a partir de levantamento documental, principalmente, estatutos e informações obtidas junto ao Ministério da Agricultura.



FONTE: DADOS DE PESQUISA

FIGURA 3: ORGANOGAMA DO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA

Analisando este organograma, observa-se que existe um arcabouço do sistema de representação de interesses do sistema agroindustrial da mandioca, porém, a participação em cada um dos segmentos – Estado, entidades patronais e entidade dos trabalhadores – apresenta uma representatividade de entidades desproporcional. Enquanto no segmento das entidades patronais temos 7 (sete) entidades, o Estado é representado por apenas 1 (uma) entidade e as entidades dos trabalhadores por 3 (três), todas vinculados hierárquicamente às câmaras setoriais estadual (Estado do Paraná) e federal (Ministério da Agricultura).

Isto mostra que, embora existam várias entidades patronais e dos trabalhadores, este sistema de representação de interesses, como estruturado, não favorece um ambiente político-institucional com influência decisória.

Como uma das possibilidades para se explicar esta falta de influência, identificou-se no aspecto operacional que essas entidades não exercem suas atribuições e responsabilidades em sua plenitude, principalmente, com relação a participação ativa nas reuniões da câmara setorial do Ministério da Agricultura, proporcionando uma ausência de relacionamento e cooperação entre os grupos de interesse e o Estado.

Outro aspecto importante a ser considerado, refere-se ao fato de que existem várias entidades patronais, cada uma, representando um segmento específico o que torna os interesses do setor bastante segmentados.

Quanto as Câmaras Setoriais, como fórum de discussão de acordos setoriais, apresenta-se no Quadro 1, a evolução histórica da regulamentação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados do Ministério da Agricultura, conforme documentos pesquisados.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA REGULAMENTAÇÃO DA CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA E DERIVADOS

Principais medidas institucionais	Objetivos
02/05/1990 - Decreto nº 99.232 (não chegou a funcionar, tratando-se de um esboço de lei).	Dispõe sobre a estruturação do Conselho Nacional de Agricultura. Previa a participação do setor privado juntamente com o setor público na formulação de políticas agrícolas.
11/12/1990 - Criação da Câmara Setorial da Mandioca	Criação da Câmara Setorial Agroindustrial Nacional da Mandioca com base no decreto nº 99.232.
17/01/1991 - Lei nº 8.171 Criação das Câmaras Setoriais no Ministério da Agricultura	Dispõe sobre a política agrícola. Criou o Conselho Nacional de Política Agrícola (CNPA) constituído por representantes do governo e da iniciativa privada: CNA, da OCB, da CONTAG. O CNPA contará com uma secretaria executiva e sua estrutura funcional será integrada por Câmaras Setoriais especializadas em produtos, insumos, comercialização, armazenamento, transporte, crédito, seguro e demais componentes da atividade rural.
1993 - Desativação do CNPA	Desativação do CNPA. Em função dos diversos vetos sofridos pela Lei nº 8.171 que criou o CNPA, não lhe dando poderes para definir a política agrícola no país, que permaneceu com o governo nos gabinetes e nos diversos órgãos dos ministérios.
1995 - Desativação das Câmaras Setoriais	Desativação das Câmaras Setoriais criadas no ministério da agricultura, principalmente, em função da ausência do CNPA.
2003 - Recriação do CNPA	Ministério da Agricultura recria o CNPA, através do Ministro Roberto Rodrigues.
16/02/2004 - Instalação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados	Instalação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados em 16 de fevereiro de 2004 em Belém do Pará.
16/03/2006 – Portaria MAPA nº 67	Criação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Verificou-se que embora as Câmaras Setoriais tenham sido criadas por Decreto no início da década de 90, inclusive a Câmara Setorial da Mandioca, nunca funcionaram de fato dentro de suas atribuições e foram desativadas em 1995.

Em 16 de fevereiro de 2004 foi instalada a nova Câmara Setorial da Mandioca do Ministério da Agricultura, intitulada Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados e, criada oficialmente em 16 de março de 2006 por Portaria Ministerial, sendo portanto, recente sua estruturação, e que tem causado entre seus membros representantes incerteza com relação ao cumprimento dos objetivos propostos pelo Estado, principalmente, pelo não cumprimento de suas funções regulatórias na preservação do equilíbrio entre os interesses públicos e privados.

Como resultado desta incerteza, tem sido constante a ausência de seus membros nas reuniões, contribuindo para falta de representatividade do sistema agroindustrial da mandioca.

Através das atas das reuniões ordinárias realizadas, conforme documentos pesquisados, apresenta-se no Quadro 2, uma síntese de seu conteúdo.

QUADRO 2 – ATA DAS REUNIÕES ORDINÁRIAS DA CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA E DERIVADOS

<b>Data / Local</b>	<b>Pauta principal</b>
<u>1ª reunião ordinária</u> 31/03/2004 – Campo Grande - MS	Aprovação da instalação (em 16/02/2004) da câmara setorial da cadeia produtiva da mandioca e derivados.
<u>2ª reunião ordinária</u> 09/07/2004 – Paranavaí - PR	Criação e indicação dos membros do Grupo Temático de Pesquisa e Assistência Técnica; Criação de um programa de capacitação de mão-de-obra nas áreas agrônômica, industrial e de gestão e criação de fundo de aval para pequenos produtores de mandioca.
<u>3ª reunião ordinária</u> 11/11/2004 – Brasília - DF	Apreciação de sugestões para evitar queda na renda dos produtores de mandioca, devido ao excesso de 900 mil toneladas de farinha para o ano de 2005.
<u>4ª reunião ordinária</u> 26/04/2005 – Brasília - DF	Transmissão de posse da Presidência da Câmara; Câmara Setorial de MS sugere formação de preços médios; definição das diretrizes do Plano Nacional da Mandioca; solicitação de apoio financeiro ao MAPA.
<u>5ª reunião ordinária</u> 02/08/2005 – Brasília - DF	Discussão sobre as dificuldades do setor, principalmente a necessidade de um apoio político mais amplo, com representantes de todas as unidades da federação; necessidade de uma política governamental de longo prazo.
<u>6ª reunião ordinária</u> 26/10/2005 – Campo Grande - MS	Discussão sobre o corte de verbas do governo para a comercialização agrícola; uso de herbicidas (Câmara Setorial do Paraná); metodologia a ser utilizada no Plano Nacional da Mandioca.
<u>7ª reunião ordinária</u> 14/03/2006 – Brasília - DF	Discussão sobre a atual conjuntura do setor (instabilidade de preços, dificuldades de pagamento das dívidas bancárias pelos agricultores e propostas para safra 2006/2007).
<u>8ª reunião ordinária</u> 23/05/2006 – Brasília - DF	Discussão sobre a atual conjuntura do setor (instabilidade de preços, importância de que haja número representativo de pessoas do setor em audiências públicas).

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Sobre o conteúdo das reuniões, o assunto predominante na maioria das reuniões trata de aspectos de mercado e técnicos. A participação de seus membros é restrita a um número limitado de participantes. De um total de 26 membros participantes da constituição inicial da

Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados, aproximadamente 12 participam das reuniões, o que comprova ausência de mais de 50% dos membros, criando falta de legitimidade das decisões.

Outro aspecto importante observado é a ausência de representantes dos trabalhadores, federações de agricultura (patronal e dos trabalhadores) e Câmara Setorial Estadual (Estado do Paraná), além da presença de representante do Estado sem influência decisória.

Politicamente, estas ausências, tornam o sistema agroindustrial da mandioca sem qualquer peso político e identifica o setor como sendo representado por apenas parte das entidades patronais e sem representação de trabalhadores, descaracterizando a presença de um sistema de representação de interesses tripartite, ou seja, neocorporativista.

Conforme transcrito das atas, através de relatos de políticos que participaram de reuniões da Câmara, observa-se que, de fato inexistente representatividade política:

“...deixaram claro a necessidade de um apoio político mais amplo, inclusive com representantes de todas as unidades da federação”.

“... está faltando peso político para o setor”.

“... disse que não vê mobilização política no Congresso, pois entre os parlamentares há somente três deputados que intercedem a favor do setor”.

A não participação de todos os segmentos integrantes do sistema agroindustrial da mandioca neste fórum de discussões, contribuem fundamentalmente para que seu sistema de representação exerça pouca influência junto as entidades de classe e o Estado.

### 5.3 COORDENAÇÃO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA

Após análise do ambiente organizacional e do sistema de representação de interesses, observa-se que o sistema agroindustrial da mandioca caracteriza-se, principalmente, pela ausência de relações político-econômicas, exercendo pouca influência junto as entidades de classe e o Estado

Dentre os principais problemas diagnosticados, relacionados a ineficiência de sua coordenação sistêmica, citaria os seguintes:

- a) sistema de informações indisponível em algumas entidades;
- b) comunicação informal;
- c) não existência formal de sede administrativa de algumas entidades;

- d) falta de objetivos comuns;
- e) número excessivo de entidades com objetivos diversos;
- f) duplicidade de funções de seus dirigentes;
- g) ausência de função regulatória do Estado.

A partir do diagnóstico realizado e levando-se em consideração o ambiente organizacional e o sistema de representação de interesses existentes, verifica-se existir grandes dificuldades para a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca..

Para sua viabilização, poderia-se melhorar o sistema de informações e a criação de sedes administrativas próprias, disponibilizando recursos de fácil acesso, reduzindo assim os processos de comunicação informal.

Outro aspecto importante a ser considerado, é o excessivo número de entidades participantes do sistema agroindustrial, podendo criar-se entidades que integrem funções, criando organizações mais dinâmicas e reduzindo minimamente os conflitos de interesses.

A não participação – representação de grupos de interesses – ligados aos trabalhadores na composição da estrutura de representação da Câmara Setorial e a ausência de cooperação e participação efetiva nos fóruns de decisões entre os grupos de interesses, grupos organizados e Estado, contribuem para a não formulação de política econômica e administração de políticas, que atenda as necessidades do setor.

Deve-se avaliar a possibilidade de reestruturação do sistema agroindustrial, principalmente, a partir da redefinição de seus objetivos como sistema e considerando o dinamismo constante das relações político-econômicas

Sendo de fundamental importância neste contexto, a presença do Estado como órgão regulador de políticas e programas de interesse do sistema agroindustrial, principalmente, como mediador e incentivador de políticas que reduza os fatores limitantes ao seu desenvolvimento.

Assim, além da inexistência de relacionamento entre os diversos segmentos, torna-se um fator crítico para seu sucesso, a constante análise e interpretação de seu ambiente externo, em constante mutação, criando capacidade de adaptação organizacional e dependendo para tanto de um sistema capaz de transmitir informações, estímulos e controles .

Portanto, existe uma relação direta entre o ambiente organizacional e coordenação, considerando-se, principalmente, que o ambiente externo é um fator determinante da estrutura organizacional e processos organizacionais, buscando sempre compatibilizar as características organizacionais com as ambientais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura da mandioca caracteriza-se como uma das poucas genuinamente brasileiras, possuindo enorme potencial produtivo. Apesar disso, recebe pouquíssimo incentivo governamental para modernizar-se, competir com os grãos por área e obter destaque, tanto na alimentação humana quanto na animal. Muito utilizada por pequenos agricultores como uma segunda fonte de renda, fornecendo raízes para a indústria e aproveitando as ramas para tratar o gado de leite ou corte. Para os grandes agricultores, plantar essa cultura em larga escala pode ser menos atrativo, pois sua colheita ainda é feita manualmente.

Nesta perspectiva e, através de pesquisa realizada neste estudo, observa-se que o sistema agroindustrial da mandioca indica a existência de problemas estruturais complexos, envolvendo questões diretamente relacionadas ao ambiente externo, como a ausência de relações político-institucional nos diversos segmentos de seu sistema agroindustrial, ocasionado, principalmente, pela inexistência de relacionamento dinâmico e participação ativa na tomada de decisões dos agentes econômicos envolvidos, tornando seu sistema de representação de interesses sem exercer qualquer influência sobre as entidades de classe e Estado.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a relação existente entre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca com seu ambiente organizacional atual sob a ótica do neocorporativismo.

A partir da tipologia da configuração das estruturas organizacionais, com uma análise aprofundada das características dos fatores situacionais relacionados ao ambiente externo, pode-se entender as formas de estrutura organizacional, que associado a uma análise do ambiente político e institucional, através do neocorporativismo, explica como está estruturado seu sistema de representação de interesses.

Neste contexto, o estudo da configuração da estrutura organizacional, dentro das características observadas anteriormente, torna-se de fundamental importância, uma vez que identificada a estrutura organizacional atual, pode ser diagnosticado disfunções organizacionais.

De fato, observa-se que algumas entidades participantes do sistema agroindustrial, estão desestruturadas organizacionalmente, necessitando de uma nova definição de objetivos, o que tem incentivado a informalidade.

Outro aspecto relevante a ser considerado, é o excessivo número de entidades patronais participantes do sistema agroindustrial, podendo criar-se entidades que integrem funções, criando organizações mais dinâmicas e reduzindo minimamente os conflitos de interesse.

“Essa relação entre agentes tão integrados e ao mesmo tempo tão diferenciados - como são agricultores e agroindústrias - requer coordenação entre as distintas fases do processo produtivo, em que estas passam de mera coordenação técnica para autêntica concertação entre eles”. Oliveira (2004, p.50).

Segundo Oliveira (2004), uma alternativa para minimizar as disfunções organizacionais apresentadas, seriam as organizações interprofissionais, definidas como entidades representativas que agrupam, em uma mesma estrutura de representação, associações de agricultores e associações de empresas agroindustriais, ou ainda, empresas produtoras de insumos agrícolas, Essas organizações buscam a defesa integrada de um suposto interesse comum dos grupos envolvidos no sistema agroindustrial.

Destaca-se também, a atuação ineficiente do Estado, não exercendo suas funções reguladoras entre os setores público e privado, indicando existir desinteresse em ações mais objetivas e práticas pelo fato deste setor não estar enquadrado dentro de suas perspectivas econômicas, inserida no modelo econômico atual.

Vale ressaltar, que este estudo vem ao encontro a alguns fatores importantes citados através das Diretrizes para a elaboração do Plano Nacional da Mandioca, para o fortalecimento organizacional e político-institucional do sistema agroindustrial da mandioca, do qual cita-se abaixo:

- a) estimular a adoção de formas de coordenação, mais adequadas às características da matéria-prima e das transações predominantes na cadeia, tais como parcerias e contratos formais entre produtores, processadores e consumidores dos produtos (sobretudo, para as indústrias que usam a fécula como insumo intermediário), objetivando inibir o surgimento de atitudes oportunistas e buscar o equilíbrio nos estoques de médio e longo prazos;
- b) fortalecer as atuais e estimular a criação de câmaras setoriais da mandioca em todos os Estados em que a cultura assume importância no contexto estadual e

nacional, visando promover a integração e a articulação de todos os programas governamentais e privados em atuação nos diferentes Estados;

- c) ampliar e estimular a implantação de instrumentos e sistemas de informação;
- d) estimular a redução do processo de informalidade por meio da desburocratização dos processos legais para implantação e funcionamento das pequenas agroindústrias rurais;
- e) estimular a criação de uma frente parlamentar de apoio às políticas de interesse do sistema agroindustrial.

Tornando-se fundamental neste contexto, a eficiência da coordenação sistêmica dos sistemas agroindustriais para a busca de competitividade. A rapidez com que as informações fluem, a adequação dos sistemas às novas tendências, a negociação ao menor custo possível e com o mínimo de conflitos, mostram-se fatores de sobrevivência, além do bom relacionamento com os diversos agentes econômicos participantes do sistema agroindustrial da mandioca.

Finalmente, existe a necessidade de desenvolvimento de estudos mais profundos para identificar-se as relações e dependências entre os segmentos do sistema, com o objetivo de organizar e coordená-lo. Deve-se considerar a possibilidade da criação de entidades profissionais que representem diversos segmentos ao mesmo tempo, reduzindo os problemas estruturais de sua organização e tornando mais eficiente e dinâmico as relações entre os agentes econômicos envolvidos e proporcionando um aumento da competitividade sistêmica de seu sistema agroindustrial, bem como a criação de um ambiente institucional mais forte e atuante.

## REFERÊNCIAS

**ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca.** Paranavaí, 2006. Disponível em: <http://www.abam.com.br/> Acesso em abril de 2006.

AZEVEDO, P.F. de. Antecedentes. In: AZEVEDO, P. F.; FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Singular, 1997. p. 33-52.

\_\_\_\_\_. Níveis analíticos. In: AZEVEDO, P. F.; FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Singular, 1997. p. 53-70.

\_\_\_\_\_. Economia dos custos de transação. In: AZEVEDO, P. F.; FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Singular, 1997. p. 71-111.

BATALHA, M.O. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** 3 ed. ver. ampl. São Paulo: Saraiva, 2003.

BLAU, P.M.; SCOTT, W.R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1970.

BRUE, S. L. **História do pensamento econômico.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J.G. da. **Ações de políticas públicas para o novo rural brasileiro sob o enfoque no desenvolvimento local.** Universidade de Campinas, Campinas, p.1-25,.1999.

CARDOSO, C.E.L.; VIEIRA, R de C.M.T.; LIMA FILHO, J. R. de; LOPES, M. de R. Eficiência econômica e fatores que afetam a competitividade da cadeia agroindustrial da mandioca. In: VIEIRA, R de C.M.T.; TEIXEIRA FILHO, A. R.; OLIVEIRA, A. J. de; LOPES, M. R. (Eds.) **Cadeias produtivas no Brasil: análise da competitividade.** Brasília: EMBRAPA, 2001. p. 285-317.

CARDOSO, C.E.L. **Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil**. 2003, 188 f. Tese de doutorado em ciências – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2003.

CARVALHO, C.A.P.; VIEIRA, M.M.F.; LOPES, F.D. Perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Avanços e desafios na cadeia agroindustrial da mandioca no Brasil**, 2005. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br> Acesso em 15 de maio de 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões do mercado de fécula brasileiro**, 2005a. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br> Acesso em 15 de maio de 2006.

\_\_\_\_\_. **Análise mensal dos mercados de raiz, fécula, farinha de mandioca e acompanhamento do mercado externo**, 2006. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br> Acesso em 15 de maio de 2006.

CHADAD, F.R.; LAZZARINI, S.G.; NEVES, M.F. O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento e estratégia sustentável. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, n.163, p.10-13, maio 2000.

COHEN, M.D. *et al.* A garbage can model of organizational model. **Administrative science quarterly**. v.17, n.1, p. 1-25, mar 1972.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. Roma, 2006. **Base de dados estatísticos**. FAOSTAT - Agricultura. Disponível em: <http://faostat.fao.org> Acesso em 26 de maio de 2006.

FARINA, E.M.M.Q. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: AZEVEDO, P. F.; FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 115-162.

\_\_\_\_\_. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. São Carlos: **Gestão e Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez.1999.

GIBSON, J. L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GINER, S.; YRUELA, M.P. Corporatismo: El Estado de la cuestion. Madrid: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n.31, p. 9-45, jul/set 1985.

GOEBEL, M.A. **Organização e coordenação do sistema agroindustrial da mandioca na microrregião oeste do Paraná.** 2005, 147 f. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Oeste do Paraná, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Banco de dados agregados:** sistema de recuperação automática – SIDRA. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br> Acesso em 20 de maio de 2006.

IEA – Instituto de Economia Agrícola de São Paulo. **O agronegócio da mandioca na região paulista do Médio Paranapanema.** São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br> Acesso em 3 de junho de 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (org.). **Administração contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Diretrizes para a elaboração do plano nacional da mandioca.** Brasília: Ministério da Agricultura, 2005.

MARTIN, R.M. Pluralism and the new corporatism **Political studies**, v. 31, n. 1. mar. 1983.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_ In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, N. de. **Neocorporativismo e política pública.** São Paulo: Loyola, 2004.

ORTEGA, A.C. **Agronegócios e representação de interesses no Brasil.** Uberlândia: Ed. da Universidade Federal de Uberlândia, 2005.

PRATES, A.A.P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (org.). **Novas perspectivas na administração de empresas:** uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA JUNIOR, W.F.da. A nova economia institucional revisitada. **Revista de economia e administração**, v.3, n.4, p.301-319, out/dez 2004.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. São Carlos: **Gestão e Produção**, v.9, n.1, p. 32-44, abr.2002.

SCHMITTER, P.C. Still the century of corporatism? In: GINER, S.; YRUELA, M.P. Corporatismo: El Estado de la cuestion. Madrid: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n.31, p.9-45, jul/set 1985.

\_\_\_\_\_ Neocorporatismo y Estado. Madrid: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n.31, p.47-77, jul/set 1985.

\_\_\_\_\_ Corporatism is deal! Long live corporatism! **Government and opposition**, Londres, v.24, n.1, 1989.

SEAB – **Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná**. Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/seab/nucleos.shtml> Acesso em 16 de maio de 2006.

SIMERAY, J.P. **A estrutura da empresa**: princípios e definições, tipos de estrutura e organogramas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

SIMON, H. Bounded rationality. In: EATWELL, J.; MILGATE, M.; NEWMAN, P. (Eds.). **Utility and probability**. New York: Macmillan, 1990.

TAKAGI, M. **Câmaras setoriais agroindustriais, representação de interesses e políticas públicas**. São Paulo: Annablume, 2004.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

WINTER, M. **Rural politics: policies for agriculture, forestry and the environment**, Londres: Routledgr, 1997.

WILLIAMSON, O.E.. **Markets and hierarquies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975..

\_\_\_\_\_ The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**. New York, v.38, p. 595-613, Sept. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 23-38.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ENTIDADES PARTICIPANTES DO  
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA

## Questionário aplicado às entidades participantes do Sistema Agroindustrial da Mandioca

## Bloco 1 – Identificação da entidade

- 1.1 Nome da entidade: \_\_\_\_\_
- 1.2 Ano de fundação: \_\_\_\_\_
- 1.3 Local da sede: \_\_\_\_\_
- 1.4 Nº de funcionários: \_\_\_\_\_
- 1.5 Área de atuação: Federal ( ) / Estadual ( ) / Municipal ( )
- 1.6 Nome do respondente: \_\_\_\_\_
- 1.7 Cargo / Função ocupada: \_\_\_\_\_
- 1.8 Tempo de colaboração nesta entidade: \_\_\_\_\_
- 1.9 Nº de filiados: \_\_\_\_\_
- 1.10 Mecanismos de coordenação:
- ( ) comunicação informal
  - ( ) supervisão direta
  - ( ) padronização
- 1.11 E-mail para contato: \_\_\_\_\_
- 1.12 Site para acesso: \_\_\_\_\_

## Bloco 2 – Identificação do ambiente organizacional

2.1 Em cada um dos fatores situacionais relacionados ao ambiente externo da entidade, marcar apenas um número que melhor reflita a realidade da entidade:

Objetivo – Apresentação das questões aos entrevistados, que responderão, individualmente, de acordo com um dos códigos da escala de Lickert. Estes códigos serão utilizados para facilitar o preenchimento do questionário no momento da entrevista e correspondem, respectivamente, aos números 1, 2, 3, 4, 5, a saber:

Estabilidade - O ambiente pode variar de estável a dinâmico (vários fatores podem tornar o ambiente dinâmico, incluindo instabilidade governamental, mudanças imprevistas na oferta de matéria-prima).

- |  | Estável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dinâmico |
|--|---------|---|---|---|---|---|----------|
| (1) <u>ambiente estável</u> (AE) – são mantidas as relações político-econômicas <u>estáveis</u> , podendo prever a criação de normas, regulamentos e planejamento de ações;            |         |   |   |   |   |   |          |
| (2) <u>ambiente pouco estável</u> (APE) – podem ocorrer <u>algumas mudanças previstas</u> nas relações político-econômicas;  |         |   |   |   |   |   |          |
| (3) <u>ambiente indefinido</u> (AI);   |         |   |   |   |   |   |          |
| (4) <u>ambiente pouco dinâmico</u> (APD) – relações político-econômicas <u>instáveis</u> , existindo um ambiente de instabilidade governamental;                                       |         |   |   |   |   |   |          |
| (5) <u>ambiente dinâmico</u> (AD) - relações político-econômicas <u>altamente instáveis</u> , existindo instabilidade governamental e mudanças imprevistas na oferta de matéria-prima. |         |   |   |   |   |   |          |

Complexidade - O ambiente pode variar de simples a complexo (ambiente simples deve ser entendido como de fácil compreensão e ambiente complexo pode ser entendido como de difícil compreensão com relação ao conhecimento da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial).

- |  | Simple | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complexo |
|--|--------|---|---|---|---|---|----------|
| (1) <u>ambiente simples</u> (AS) – <u>fácil conhecimento e compreensão da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial</u> , apresentando facilidade de entendimento;  |        |   |   |   |   |   |          |
| (2) <u>ambiente simples com pequenas dificuldades</u> (ASD) – conhecimento e compreensão da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial, apresentando <u>pequenas dificuldades de entendimento</u> ;                        |        |   |   |   |   |   |          |
| (3) <u>ambiente indefinido</u> (AI);   |        |   |   |   |   |   |          |
| (4) <u>ambiente pouco complexo</u> (APC) – <u>difícil conhecimento e compreensão da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial</u> , apresentando dificuldades de entendimento;  |        |   |   |   |   |   |          |
| (5) <u>ambiente complexo</u> (AC) – ambiente altamente complexo de <u>pouquíssimo conhecimento e compreensão da tecnologia utilizada em seu sistema agroindustrial</u> , apresentando quase nenhuma possibilidade de entendimento. |        |   |   |   |   |   |          |

Diversidade de mercado – O mercado pode variar de nenhuma diversidade a altamente diversificado (a diversidade de mercado refere-se a uma ampla variedade de clientes, produtos e serviços).

- |  |                     |   |   |   |   |   |                         |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
|  | Nenhuma diversidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente diversificado |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
- (1) mercado com nenhuma diversidade (MND);
  - (2) mercado pouco diversificado (MPD);
  - (3) mercado indefinido (MI);
  - (4) mercado com diversidade intensa (MDI);
  - (5) mercado altamente diversificado (MAD).

Hostilidade - O ambiente pode variar de nenhuma hostilidade a altamente hostil (a hostilidade deve aqui ser entendida como a influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos).

- |  |                     |   |   |   |   |   |                  |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|------------------|
|  | Nenhuma hostilidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Hostil |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|------------------|
- (1) ambiente sem hostilidade (ASH) – nenhuma influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos;
  - (2) ambiente pouco hostil (APH) – pouca influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos;
  - (3) ambiente indefinido (AI);
  - (4) ambiente hostil (AH) – influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos;
  - (5) ambiente altamente hostil (AAH) – excessiva influência exercida pelas relações com entidades de classe, governo, disponibilidade de recursos e outros grupos externos.

### Bloco 3 – Identificação das relações entre entidades

3.1 Participa de reuniões de trabalho com outras entidades? Quais?

governo     entidades patronais     entidades dos trabalhadores

3.2 Caso participe de reuniões de trabalho com outras entidades, o resultado desta participação estabeleceu influências sobre a criação de regras / normas / leis?

sim     não

Em caso afirmativo, qual a área foi mais influenciada?

- Legislação tributária;
- Legislação trabalhista e previdenciária;
- Políticas macroeconômicas;
- Regulamentações setoriais governamentais;
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

3.3 É filiado / participa ativamente da CÂMARA SETORIAL ESTADUAL DA CULTURA DA MANDIOCA NO PARANÁ?

Filiado     sim     não    Ano de filiação \_\_\_\_\_

Participa ativamente     sim     não

Caso seja participante ativo de reuniões de trabalho com a Câmara Setorial acima, o resultado desta participação estabeleceu influências sobre a criação de regras / normas / leis?

sim     não

Em caso afirmativo, qual a área foi mais influenciada?

- Legislação tributária;
- Legislação trabalhista e previdenciária;
- Políticas macroeconômicas;
- Regulamentações setoriais governamentais;
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

3.4 É filiado / participa ativamente da CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA MANDIOCA E DERIVADOS (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)?

Filiado     sim     não    Ano de filiação \_\_\_\_\_

Participa ativamente     sim     não

Caso seja participante ativo de reuniões de trabalho com a Câmara Setorial acima, o resultado desta participação estabeleceu influências sobre a criação de regras / normas / leis?

sim     não

Em caso afirmativo, qual a área foi mais influenciada?

Legislação tributária;

Legislação trabalhista e previdenciária;

Políticas macroeconômicas;

Regulamentações setoriais governamentais;

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**ANEXOS**