

Área temática: Economia das organizações

A Cadeia Produtiva Brasileira do Leite e Efeitos de Alterações na Conjuntura Ambiental e Institucional – Possíveis Correlações à luz da Teoria da Contingência Estrutural – TCE

AUTOR

JÚLIO CESAR VALANDRO SOARES

UFG - Universidade Federal de Goiás

j-cvs@hotmail.com

Resumo

A teoria da contingência estrutural (TCE) preocupa-se, sobretudo, com o desenho das organizações devido à influência da abordagem de sistemas abertos, sendo que o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica o arranjo dos órgãos dentro da estrutura na perspectiva de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. Considerando o conceito de cadeia produtiva no contexto do agronegócio a partir da definição de Farina e Zylberstajn (1998) como um fluxo que vai desde a produção de insumos até o consumidor final, este trabalho tem por objetivo mapear alterações experimentadas pela respectiva cadeia nos últimos anos, bem como respectivos desdobramentos (efeitos) fruto de tais alterações. Acrescenta-se como objetivo deste texto a estruturação de um arrazoado teórico acerca teoria da contingência estrutural (TCE) e a respectiva correlação entre tal teorização e a cadeia produtiva supracitada. Tomando como *background* um estudo de caráter exploratório, descritivo, qualitativo com a utilização de dados secundários, concluiu-se que a visão essencial da TCE se estabelece a partir da maneira como as estratégias e as estruturas organizacionais são configuradas de modo a dar conta das necessidades ambientais, suas particularidades e desdobramentos. Também se constatou abordagens polêmicas entre si e até paradoxais acerca da TCE.

Palavras-chave: cadeia produtiva; leite; contingências.

Abstract

The contingency theory of structural (TEC) is concerned, especially with the design of organizations due to the influence of the open systems approach, and the drawing shows the organizational setup of the structural organization and involves the arrangement of the organs inside the structure in view to increase efficiency and organizational effectiveness. Whereas the concept of the productive chain in the context of agribusiness from the definition of Zylberstajn and Farina (1998) as a flow that goes from the production of inputs to the final consumer, this study aims to map the changes experienced by the chain in recent years and their ramifications (effects) the result of such changes. Furthermore, this text is aimed at structuring a theoretical rationale on structural contingency theory (TCE) and the correlation between this theory and said the production chain. Taking as a background character study of exploratory, descriptive, qualitative with the use of secondary data, it is essential that the vision of the TEC is established from the way the strategies and organizational structures are configured so as to give an account of the needs environment, its features and shortcomings. Also found controversial approaches among themselves and even paradoxical about the ECA.

Keywords: production chain; dairy, contingencies.

1. Introdução

No contexto da miríade de enfoques teóricos em estudos organizacionais pode-se supor que a teoria da contingência estrutural (TCE) suporta um modelo conseqüente para análise de estruturas organizacionais. De forma reducionista, esta teoria preocupa-se com o desenho das organizações devido à influência da abordagem de sistemas abertos, sendo que o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica o arranjo dos órgãos dentro da estrutura na perspectiva de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. Neste sentido, os condicionantes da incerteza, o determinismo da contingência, se a estrutura segue a estratégia ou vice-versa, a questão do tamanho da organização, a opção tecnológica, o papel da inovação, entre outros, são temas recorrentemente debatidos e explorados pela TCE.

Estudos e discussões acerca da teoria da contingência estrutural enfatizam que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo e dependente. A abordagem contingencial tenta explicar que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas organizacionais administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais seriam variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas seriam variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.

Em se tratando de agronegócio, nas últimas décadas por força da modernização da agropecuária, que tornou esta atividade ainda mais dependente de recursos produzidos fora da propriedade rural, e como conseqüência de consumidores cada vez mais urbanos e exigentes em variedade e qualidade dos produtos derivados da agropecuária, a necessidade de uma abordagem mais analítica fica evidente, na medida em que se tornam mais complexas, freqüentes e amplas as relações da agropecuária com os segmentos situados fora da propriedade rural.

Este dinâmico sistema, que alguns autores, como Araújo (1990) *apud* Silva e Appel (2002), denominaram de complexo agroindustrial, e outros como Farina e Zylberstajn (1998), denominaram de sistema agroindustrial, constitui um fluxo que vai desde a produção de insumos até o consumidor final. Nele estão presentes todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto, o suprimento das fazendas, as fazendas, as operações de estocagem, processamento, atacado, varejo e o consumidor. Estão incluídas as organizações que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, como instituições governamentais, associações, bancos, bolsas de mercadorias e outros similares.

Sendo assim, e frente às transformações no mercado mundial acentuadas pela acelerada abertura comercial, observada principalmente nos últimos anos, percebe-se uma viabilização de maior mobilidade de capital e fluxo de mercadorias em nível mundial. Tais fatos expuseram a economia do Brasil à concorrência direta com as principais economias mundiais e com novos acordos futuros a serem processados (a exemplo da ALCA). Isso gerou reflexo direto no *agribusiness* mundial.

Diante da contextualização referenciada, tomando como parâmetro organizacional a cadeia produtiva brasileira do leite, este trabalho procura mapear alterações experimentadas pela respectiva cadeia nos últimos anos, bem como respectivos desdobramentos (efeitos) fruto de tais alterações. Acrescenta-se como objetivo deste texto a estruturação de um arrazoado teórico acerca teoria da contingência estrutural (TCE) e a respectiva correlação entre tal teorização e a cadeia produtiva supracitada.

2. Fundamentação teórica

2.1 A Teoria da contingência estrutural - TCE

Segundo Brech (1957) *apud* Donaldson (1999), até os anos 50 os estudos eram dominados pela escola clássica de administração, a qual sustentava que havia uma única estrutura organizacional que seria altamente efetiva para organizações de todos os tipos. Esta estrutura, conforme o autor, caracterizava-se por um alto grau de tomada de decisão e planejamento no topo da hierarquia, de maneira que o comportamento dos níveis hierárquicos inferiores e de operações era previamente especificado em detalhes pela gerência sênior, por meio de definição de tarefas, estudo do trabalho e procedimentos similares.

A abordagem supracitada foi combatida pela escola das relações humanas a partir da década de 30. De acordo com Roethlisberger e Dickson (1939) *apud* Donaldson (1999), a escola de relações humanas focava o empregado individual como possuidor de necessidades psicológicas e sociais. Um entendimento dessas necessidades permitiria uma apreciação de como a organização do trabalho emergia da interação da dinâmica dos grupos. Likert (1961), referenciado por Donaldson (1999) acrescenta que isto habilitaria os gerentes a adotar uma abordagem mais atenciosa que iria evocar a cooperação do empregado. Portanto o foco estava nos processos *bottom up* (de baixo para cima) de organização e nos benefícios da participação na tomada de decisão por empregados nos níveis mais baixos. Nos anos 50 e 60, teorias contingenciais desenvolveram-se sobre tópicos como decisões em pequenos grupos e liderança (VROMM E YETONN, 1973 *apud* Donaldson, 1999). No final dos anos 50 estudiosos começaram a aplicar a idéia de contingência a estruturas organizacionais.

Donaldson cita que Burns e Stalker (1961) foram responsáveis pelo enunciado seminal e que iniciou a abordagem contingencial da estrutura organizacional. Eles fizeram distinção entre estrutura mecanicista e orgânica. Em seu livro os autores forneceram uma síntese entre a escola clássica de administração e a escola das relações humanas nas estruturas mecanicista e orgânica, respectivamente. Burns e Stalker (1961) argumentaram que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva; mas onde organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária. O resultado da alta incerteza do ambiente e das tarefas significa que a cooperação espontânea entre equipes de especialistas, isto é, a estrutura orgânica, é mais efetiva.

Na mesma época, Woodward (1958; 1965) referenciado por Donaldson (1999), apresentava sua teoria, mais complexa que a de Burns e Stalker, em que examinou as estruturas das organizações, concluindo que estas não se relacionavam com o tamanho das organizações, mas atrelavam-se à tecnologia de operação. Apesar das nuances peculiares, os modelos compartilhavam de uma conceitualização similar de estrutura, enquanto mecanicista e orgânica, e também convergiam a respeito da tecnologia como indutora de incerteza. Além disso, Woodward, como Burns e Stalker, sustentou que o futuro pertenceria ao estilo de administrar orgânico de relações humanas, e que isto seria imposto à administração pela evolução tecnológica. Woodward argumentou que adequação entre estrutura organizacional e tecnologia leva a um desempenho superior ao das organizações onde a estrutura está em desacordo com a tecnologia. Lawrence e Lorsch, autores mencionados por Kwasnicka (1987), em suas teorizações corroboraram a idéia de que as organizações cujas estruturas adequaram-se a seu ambiente obtiveram melhores desempenhos.

Donaldson (1999), em seu ensaio teórico, faz referência a autores como Thompson (1967) e Chandler (1962). Thompson acrescentou que o ambiente molda diretamente a estrutura organizacional, com as diferentes partes dessa estrutura especializando-se para ir ao encontro das exigências das diferentes partes daquele ambiente. Chandler (1962) mostrou uma variante da teoria da contingência estrutural que focalizou as implicações da estratégia corporativa como contingente para a estrutura organizacional, afirmando que historicamente a estratégia determina a estrutura e que deve haver uma compatibilidade entre estratégia e estrutura.

Diante das ilações teóricas referenciadas, aduz-se que o olhar precípua da TCE se estabelece a partir da maneira como as estruturas e estratégias organizacionais são configuradas de modo a dar conta das necessidades ambientais, suas particularidades e desdobramentos.

Donaldson (1999), ao debater alguns pressupostos teóricos da TCE, se vale de autores como, Pennings (1992), Pugh et al. (1969), Blau e Schoenherr (1971), de trabalhos anteriores dele mesmo (1986, 1987), Chandler (1962), Hill et al. (1992), Dewar e Hage (1978) Dyas e Thanheiser (1976), Inkson et al. (1970), Meyer (1979), Hall e Saias (1980) os quais são referenciados na discussão estruturada a seguir.

Acerca da estrutura organizacional ainda, Pennings (1992) faz referência à ramificação sociológica organizacional do funcionalismo, a qual postula que a estrutura organizacional é moldada de forma a prover a organização de efetivo funcionamento. As variações na estrutura organizacional são identificadas e explicadas por funcionarem eficazmente em determinada situação, ou seja, a estrutura ajusta-se ao que há de contingente, que, por sua vez ajusta-se ao meio ambiente. Organizações buscam adequação, ajustando suas estruturas a suas contingências, e isto leva à associação observada entre contingência e estrutura. A ênfase na adaptação da organização a seu ambiente faz da teoria da contingência estrutural parte do funcionalismo adaptativo.

Warren Bennis, *apud* Kwasnicka (1987), em meados da década de sessenta, analisou o aspecto da organização em função das mudanças tecnológicas, corroborando a idéia de Pennings: “Em primeiro lugar, a palavra chave deverá ser temporário. Organizações deverão ser adaptativas, sistemas temporários de mudanças rápidas. Em segundo lugar, deverão ser organizadas em torno de problemas a serem resolvidos. Em terceiro, esses problemas serão resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, que representem uma diversidade de profissionais. Quarto, dada à necessidade de coordenação de vários projetos, há que haver a ligação de grupos diferenciados. Quinto, os grupos serão conduzidos em uma linha orgânica e não mecânica, serão emergentes e não adaptativos aos problemas, e liderança e influência estarão com aqueles que demonstrarem capacidade de solucionar problemas. As pessoas deverão ser diferenciadas de acordo com suas habilidades e treinamento, e não de acordo com a hierarquia ou papel desempenhado na organização”.

O que Bennis estava querendo colocar, de maneira diferente, era a idéia de que uma estrutura organizacional é um produto de muitas variáveis, como tecnologia, ambiente, pessoas e processos, e a interação entre essas variáveis determina o modelo de organização. Uma vez que a empresa adota a abordagem contingencial, irá preocupar-se mais perto com essas variáveis e com as pressões que ela sofre das demandas ambientais.

Pugh *et al.* (1969) e Blau e Schoenherr (1971) expõem que a teoria e a evidência empírica utilizadas na TCE são positivistas, à medida que a organização é vista como forçada a ajustar sua estrutura a fatores materiais, tais como tamanho e tecnologia. Desta forma, a análise é despersonalizada e ocorre ao nível da organização como entidade coletiva que persegue seus objetivos, ou seja, há ausência de uma análise ao nível dos direitos humanos. Não obstante a apologia tecida por Donaldson a esta abordagem, tal pode ser objeto de crítica, justamente pela despersonalização que estabelece, ignorando que organizações são compostas por pessoas, que inexoravelmente impactam e são impactadas pelas contingências organizacionais. O autor aduz que o funcionalismo adaptativo, o modelo da adequação da contingência e o método comparativo constituem o coração do paradigma da TCE.

Os estudos pioneiros produziam evidência de conexões entre as contingências e a estrutura organizacional, mas essas evidências podiam constituir-se em acasos ou idiosincrasias ou refletir vieses de seus autores, aspectos que apontavam para a necessidade de novos estudos que corroborassem ou questionassem tal convicção. Neste sentido, conforme Donaldson, uma

miríade de estudos foram realizados nos anos 70 e 80 e, diversamente, os principais resultados originais, em termos de contingência-estrutura, foram confirmados: **tamanho é a principal contingência para a estruturação burocrática das atividades organizacionais.**

Ao se tratar da correlação entre estratégia e estrutura Chandler (1962) destaca que a explicação da teoria funcionalista de que há uma adequação entre certas estratégias e certas estruturas. Hill *et al.* (1992) mostraram em seus estudos que organizações em adequação por uma série de anos tiveram melhoria de desempenho superior àquelas em inadequação no mesmo período. Isto significa que estar adequada leva a um aumento no desempenho e dessa forma, a adequação deveria ser vista como causa e o desempenho como consequência. Os autores também mostraram que as adequações da estratégia e da estrutura estão positivamente relacionadas com o desempenho. Já alguns estudos de mudança organizacional têm buscado uma correlação entre mudança da contingência e mudança da estrutura, durante o mesmo período de tempo ou no período imediatamente seguinte. Nestes casos os resultados têm sido confusos e têm tendido a gerar dúvidas sobre a TCE (Dewar e Hage, 1978; Dyas e Thanheiser, 1976; Inkson et al., 1970; Meyer, 1979). Assim sendo, Donaldson argüi que enquanto teoria da contingência sustenta que a contingência causa a estrutura, isto só ocorre no longo prazo, pois curto e médio prazos são marcados por diversas inadequações. Assim a mudança da contingência leva inicialmente apenas a uma nova inadequação, que eventualmente conduz a uma mudança de estrutura e a uma nova adequação.

A influência da tecnologia na estruturação organizacional foi explorada por autores como Charles Perrow, James D. Thompson e Joan Woodward, referenciados por Kwasnicka (1987), que consideram a tecnologia como determinante importante da forma de organização. Merece destaque o livro de Woodward, que foi publicado por volta de 1965; nele revela relacionamentos entre a tecnologia e a estrutura organizacional. A tecnologia limita o montante de contribuição que cada subordinado pode oferecer. Uma produção contínua exige uma forma de estruturação diferente de uma produção por encomenda. A supervisão, a amplitude de controle e o grau de liberdade na tarefa são afetados por diferentes tipos de processos de produção. A tecnologia também exerce influência sobre a definição e estruturação dos cargos e sobre as exigências de habilidade requeridas por cada um deles. A pesquisa desenvolvida por Woodward mostra que para cada sistema de produção faz-se necessário um modelo de estruturação. Convém observar, portanto, que grandes mudanças tecnológicas têm sua correspondência quase que imediata na estruturação da empresa.

Donaldson, ao debruçar-se sobre dados de estudos sobre estratégia e estrutura utilizando a maneira tradicional de análise, não encontrou associação positiva entre estratégia e estrutura. Porém, utilizando-se de um outro modelo de análise, o SARFIT, confirmou que a inadequação provoca a mudança estrutural, e que esta foi predominantemente adaptativa, ou seja, a inadequação estrutural causa a adaptação estrutural. Em termos de relação de causalidade entre estratégia e estrutura, a TCE sustenta que a estratégia leva à estrutura, lógica combatida por autores como Hall e Saias (1980), os quais argumentam que a estrutura leva à estratégia. Entretanto, Donaldson (1987) examinou esta possibilidade e não encontrou estruturas divisionalizadas que levassem estratégias de diversificação. A correlação entre estratégia e estrutura não se manifesta com estruturas que causam estratégias. Isto confirma que a dinâmica da causalidade é a identificada pelo modelo SARFIT.

Entretanto, não obstante às inferências logradas pelo SARFIT, diagnósticos e ilações alternativas são propostas pela literatura pertinente. Neste sentido, Donaldson (1999) aborda o que Child (1972), citado pelo próprio Donaldson, rotula de “escolha estratégica” apegando-se a autores como Whittington (1989) e Bourgeois (1984). Neste sentido, faz-se mister colocar que, conforme já debatido alhures neste texto, a TCE é determinista no sentido de que a contingência causa a estrutura e/ou a estratégia, sendo que a organização submete-se ao

condicionamento de adotar uma estrutura alternativa compatível ao novo nível de contingência na perspectiva de evitar a perda de desempenho em virtude da inadequação. Esse determinismo tem sido muito criticado. Whittington (1989) afirma que os administradores têm livre escolha e Bourgeois (1984) fala em livre arbítrio. Child (1972) argumenta, mais moderadamente, que as contingências possuem alguma influência, mas há um grau considerável de escolha, as quais surgem de fontes diversas.

Examinando a literatura pertinente percebe-se, por um lado, que, mesmo no contexto de grandes corporações, há ocorrência sistemática de adaptações estruturais, por conta de fatores contingenciais, lógica que parece prevalecer. Já, por outro lado, críticos afirmam que, não obstante a TCE sugerir que a organização responda ao ambiente, esta pode alterar o ambiente na perspectiva de torná-lo mais favorável a seus objetivos, de modo a evitar alterações estruturais. Porém, Donaldson (1999), a partir de estudos que correlacionaram desempenho, inadequação estrutural e concentração da indústria, deduz que para a maioria das empresas, o grau de “folga” de recursos organizacionais propiciado pela dominação de um mercado poderia ser exaurido pela inadequação estrutural, fazendo com que o desempenho se tornasse insatisfatório. Acrescenta que a teoria da escolha estratégica faz apologia de que uma organização em inadequação pode readquirir sua adequação pela alteração de sua contingência de forma a que esta venha a se adequar à sua estrutura. Entretanto o autor constatou que 95% das organizações que se movem da inadequação para a adequação fazem isto por meio de mudanças que envolvem adaptações estruturais, constatação que expõe indagações acerca da adaptação contingencial ser mesmo uma rota alternativa.

Por fim, Lawrence e Lorsch, autores citados por Kwasnicka (1987), observaram a necessidade da organização ser adaptada. Eles sugerem que o modelo eficaz de organização é aquele capaz de adaptar-se às demandas do ambiente. Essas demandas, em função da sua variação, criam diferentes níveis de incertezas com os quais as organizações devem viver através dos arranjos estruturais. O ambiente de mercado define sua forma estrutural, defendem os autores. Ele inclui a disponibilidade de recursos, tipos de produtos ou serviços a serem oferecidos, natureza da competição, grau de previsão da demanda, inovação e mudanças tecnológicas e outros.

2.2 A Cadeia produtiva do leite – considerações contextuais e mudanças

No caso do sistema agroindustrial do leite é consenso na literatura e entre os agentes do sistema (produtores e usinas) que há uma falta de coordenação entre os mesmos que originam oscilações bruscas nos preços pagos pela matéria-prima pelas usinas aos produtores e conseqüentemente no custo de produção da mesma. No Brasil as transações entre o segmento produtor e o de transformação ficou caracterizado por contratos informais estabelecidos entre a indústria e o pecuarista, mediado pelo transportador responsável pela linha de leite e garantido pela necessidade de formação de cotas com os laticínios, para obter remuneração razoável no período de safra (FARINA, AZEVEDO & SAES, 1997).

Ainda segundo Farina, Azevedo & Saes (1997), os produtores nunca entenderam muito bem a razão da sistemática do preço cota/excesso, ou seja, na safra recebem um preço menor e por isso não tem capacidade de capitalizarem-se, justamente quando sua produção é maior. Este fato, segundo os autores, explica, em parte, a infidelidade dos produtores quando as queijarias ou outras indústrias lhes oferecem preços maiores nos períodos de baixa produção, sem garantir a absorção na safra. Isto também leva, seguramente, a um desinteresse pela atividade leiteira por parte dos produtores rurais causado pela baixa remuneração do capital investido na produção.

Scramin e Batalha (2001) afirmam que, a partir desta análise considerando a possibilidade da infidelidade entre os agentes e um aumento das taxas de abandono da atividade, pode-se supor

uma lógica buscando visualizar a estrutura de funcionamento deste sistema e projetar futuras conseqüências para o mesmo, no sentido de representar um círculo vicioso relativo a essa problemática encontrada no sistema lácteo brasileiro. Um desdobramento desta lógica é o aumento dos custos das agroindústrias, sendo que uma atitude muito comum entre a maioria das empresas laticinistas nacionais é a redução do nível de serviço aos produtores, um típico custo fixo mensal, entre outros cortes de custos administrativos. Os autores complementam que a redução deste nível de assistência leva necessariamente a um aumento do custo de produção dos produtores rurais. Diante destas constatações, os autores alertam para o risco de um futuro colapso de fornecimento de matéria-prima para as usinas laticinistas, sejam elas cooperativistas ou não

Nesse contexto, Rubez (2001) afirma que historicamente a atividade leiteira no Brasil vem sofrendo transformações. Mas foi nos anos de 1990 que começaram a se delinear mudanças no setor quando a, hoje extinta, Superintendência Nacional do Abastecimento (SuNAb) acabou com o tabelamento dos preços, que durava cerca de meio século. Posteriormente, a transferência da fiscalização do leite para Estados e Municípios facilitou um pouco o controle do produto clandestino. Nessa época, a inflação girava em torno de 3% ao dia e os laticínios vendiam o produto à vista e pagavam os produtores em até 50 dias após o recebimento do produto. Esse fato, e outros não menos importantes como o lançamento do leite A e B em modernas embalagens, a grande concorrência das multinacionais, a coleta a granel e uma infinidade de outras novidades no setor, além da falta de políticas de incentivo para o setor interno, foram os grandes responsáveis por tornar o Brasil um dos maiores importadores de lácteos do mundo nessa década.

Silva e Appel (2002) corroboram esta assertiva ao afirmar que o setor leiteiro sofreu profundas alterações a partir do início da década de 90. O impacto inicial foi sentido com a liberação do preço de leite em 1991, após 40 anos de tabelamento, permitindo que as forças de mercado determinassem o comportamento dos preços dos produtos da cadeia láctea. Ao longo da década o País liberou seu mercado e concretizou o acordo de comércio entre Argentina, Uruguai e Paraguai e mais recentemente Chile, formando o MERCOSUL. A partir de 1994 com a implantação do Plano Real o País passou a conviver sem o ciclo inflacionário. Todos estes acontecimentos proporcionaram uma mudança significativa da atividade leiteira do País. Vidor (2002), por sua vez, destaca que a década de noventa representou um marco de transformações para o agronegócio brasileiro. A cadeia produtiva do leite, em especial, sofreu grandes impactos decorrentes da desregulamentação do setor e da integração comercial regional. Esses fatores expuseram os baixos índices de eficiência técnica e de qualidade do produto final, demonstrando a necessidade de ações para melhorias nesse sentido. A autora revela que o aumento do padrão sanitário dos produtos agroalimentares torna-se necessário com o crescente interesse do Brasil na inserção do mercado internacional.

Em seu estudo sobre mudanças estruturais e suas implicações na conduta e no desempenho da cadeia láctea gaúcha na década de 90, Martins (2003) mostrou a queda de preços pagos aos produtores e os recebidos pelos consumidores, e que esta se deu em função das estratégias adaptativas (agregação de valor e margem de comercialização) implementadas pelas agroindústrias processadoras líderes e as demais seguidoras, frente às mudanças institucionais conduzidas pelo poder público ao SAG (sistema agroalimentar) do leite no país a partir de 1991.

As exigências dos grandes estabelecimentos se dão, principalmente, nas escalas de produção, na implementação de tecnologias modernas com previsão de redução de custos e maior competitividade. Esse fator exclui o pequeno produtor que, descapitalizado e longe de ter incentivos consideráveis, acaba por ceder o seu espaço para outros produtores. No caso da atividade leiteira, não é só o capital que pode alavancar a atividade no Brasil. A rapidez com

que se consegue incorporar novas tecnologias e responder positivamente às exigências do mercado, cada vez mais competitivo, também podem determinar quem fica e quem sai da atividade no país e também no mundo (CAMPOS, BIANCHINI, 2003).

No cenário mundial de integrações, e especialmente na integração com o MERCOSUL, a unidade produtiva brasileira, por suas características, predominantemente familiar e de subsistência, foi o elo mais atingido e conseqüentemente foi incapacitado de reagir às exigências do mercado. Muito embora muitos produtores de leite estejam acompanhando estas modificações, a exclusão de um grande contingente dos mesmos, incapacitados de atender às exigências de um setor que entrou na era da competitividade e numa economia globalizada, é um fato (FEPAGRO, 1998). Teixeira (2003) alerta que a perspectiva com que se depara a cadeia produtiva do leite no Brasil, com a abertura do mercado internacional, sinaliza para um cenário de crescente exigência de produtividade e escala de produção, aliadas a qualidade da matéria-prima obtida a custos cada vez mais baixos. Por outro lado, conforme Roratto (2004), a partir de 2001 uma política de preços mínimos, alentadora ao que parece, passou a dar um novo ânimo para os produtores brasileiros, na esteira de muitas Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs) que procuraram apurar irregularidades e formação de cartéis no setor.

Em estudo acerca dos sistemas setoriais de inovação (SSI) das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil, Revillion (2004) constatou que as estratégias desenvolvidas por fornecedores, o setor lácteo e o sistema de distribuição de alimentos estão sofrendo mudanças rápidas nesses países, o que demonstra bem a robustez do fenômeno em contextos diferentes e complexos. Além disso, a consideração de arquétipos contrastantes - grandes corporações multinacionais e pequenas e médias empresas agroindustriais - em dois SSI que representam ambientes assimétricos - países desenvolvidos e em desenvolvimento - favorece a geração de *insight* sobre a inter-relação dos elementos-chave associados com a inovação tecnológica. O autor mostra que o SSI da cadeia produtiva de leite fluido na França é caracterizado por um alto nível de oportunidade, por um lado, devido à disponibilidade de um mercado consumidor relevante, protegido e diversificado, por outro lado, graças a um sistema estruturado voltado ao suporte e financiamento das atividades inovadoras.

Já no Brasil, afirma Revillion (2004), o SSI da cadeia produtiva de leite fluido é caracterizado por um nível de oportunidade promissor, o segmento de distribuição é relativamente menos concentrado, e a parcela de mercado de produtos com marca de varejo é, ainda, limitado nesse SSI. Apesar disso, as assimetrias no potencial de consumo da população restringem o tamanho dos mercados de nicho e instabilizam a demanda. Ainda, a variedade de soluções tecnológicas nesse SSI é limitada pelo baixo investimento público e privado em pesquisa aplicada e pela restrita integração entre instituições de pesquisa e indústrias de laticínios. Em ambos os SSI, os estudos de caso evidenciaram que o pioneirismo - associado à exploração de ativos complementares (especialmente imagem de marca) - e à aprendizagem tácita, são os meios mais importantes para garantir um certo grau de apropriabilidade das novas tecnologias. Diante das inferências traçadas por Revillion (2004), percebe-se que variáveis ambientais impactam no desenho de estratégias quando comparadas as duas realidades pesquisadas.

Em seu trabalho Revillion (2004) concluiu que os resultados foram convergentes nos dois SSI, no sentido de explicitar a importância de estratégias competitivas *non-price* baseadas principalmente na consolidação de marca e nos investimentos em propaganda- desenvolvidas por grandes empresas multinacionais (EMN) do setor agroalimentar, que buscam manter posições de liderança no lançamento de novos produtos. Esses mecanismos, infere o autor, são estimulados por um contexto setorial de crescente concentração e concorrência vertical com as grandes redes de varejo. Por outro lado, o acesso a mercados sofisticados e a

possibilidade de desenvolver iniciativas de P&D em clusters tecnológicos avançados, assim como de explorar ativos complementares em lançamentos de difusão mundial, garantem a sustentabilidade das estratégias de inovação de produtos empreendidas pelas EMN.

Acerca das pequenas e médias empresas (PME) consideradas no estudo, Revillion (2004) aduz que para capacitar-se na exploração das fases iniciais dos ciclos tecnológicos as PME do setor agroindustrial dependem da cooperação de agentes externos – fornecedores de equipamentos e instituições de pesquisa – no sentido de complementar os esforços internos de P&D. Sendo assim, o autor revela as assimetrias entre o papel dos fatores de natureza institucional entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento em termos de estrutura de apoio e estímulo à adoção e ao desenvolvimento de inovações tecnológicas no segmento processador de alimentos. Essa dinâmica é especialmente preocupante considerando-se as dificuldades dos países em desenvolvimento em implementar políticas públicas que atendam essas necessidades. Por fim, Malerba & Orsenigo *apud* Revillion (2004) corroboram estas assertivas recém citadas asseverando que a habilidade de gerar e explorar as oportunidades tende a ser específica e dependente da efetividade de mecanismos institucionais favoráveis à geração de inovações e integração dos agentes.

Ao tratar do leite longa vida e de alterações na rede logística da cadeia produtiva brasileira de leite, Santos e Teixeira (1999) afirmam que na indústria de laticínios brasileira, observa-se um intenso processo de reestruturação em direção à concentração, onde percebe-se uma crescente participação de multinacionais. Uma outra transformação importante colocada pelos autores consiste na crescente participação relativa do leite longa vida no mercado nacional de leite fluido ao longo da década de 90, em detrimento das demais categorias.

Além da crescente participação do longa vida no mercado de fluidos, correspondendo atualmente a praticamente metade, percebe-se também uma sensível queda do envase de leite tipo B e C, dando indícios de que parte da matéria-prima destinada ao envase de leite pasteurizado tipo B e C pode ter tido a destinação final para a produção de longa vida. (SANTOS e TEIXEIRA, 1999).

Em relação a esse aspecto, a expansão recente do mercado do leite ultra-pasteurizado (UHT), tipo longa vida, Santos e Teixeira (1999) ressaltam que os argumentos em favor do seu sucesso centralizam-se em elementos relacionados tanto a menores custos logísticos, tais como distribuição e comercialização do produto final, em função das características do produto, bem como na praticidade para o consumidor. Em função desses e outros elementos, esse produto tem ocupado um crescente espaço nas vendas de lácteos no mercado nacional. Por outro lado, esses elementos podem também ter importância crescente no processo de concentração do complexo lácteo brasileiro.

Outra característica importante do leite longa vida, conforme Santos e Teixeira (1999), diz respeito a esse produto não exigir refrigeração, podendo ser armazenado por três meses ou mais enquanto fechado. Essa característica, do ponto de vista da distribuição e comercialização do produto final, consiste numa vantagem expressiva em relação dos demais tipos de leite fluido comercializados no mercado formal. Isto ocorre por dispensar o uso de transporte refrigerado entre os diversos níveis de mercado, bem como por dispensar o uso de refrigeração nos estabelecimentos de distribuição varejista. Do ponto de vista do consumidor, Santos e Teixeira (1999) expõem que as facilidades em termos de armazenamento do produto tendem a refletir diretamente na alteração dos seus hábitos de compra de leite fluido. A comodidade de se deslocar semanal, quinzenal ou mensalmente aos estabelecimentos comerciais para a aquisição do produto, ao invés de diariamente, como ocorre geralmente no caso de aquisições do leite pasteurizado, constitui-se num dos principais fatores promotores do crescimento da participação de mercado do leite ultra pasteurizado, em detrimento do leite

pasteurizado. O fato do leite longa vida dispensar fervura é outro fator importante do ponto de vista da demanda pelo produto, principalmente pelo aspecto qualitativo relacionado ao menor tempo dispendido nas atividades domésticas, destacam os autores.

Como o leite pasteurizado carrega consigo a crença de que precisa ser fervido, diferentemente do ultra pasteurizado, a praticidade de consumo do segundo contribui para o estímulo ao crescimento de sua demanda, comparativamente ao produto pasteurizado. Um fator importante no que diz respeito à formação de preços do leite longa vida refere-se à tributação relativamente mais elevada que incide sobre o produto quando comparada aos demais tipos de leite fluido. De acordo com Meireles (1995), a maior tributação sobre o longa vida tem contribuído significativamente para que o produto não consiga, ainda, atingir preços mais próximos ao leite pasteurizado tipo B e C. Uma avaliação comparativa dos preços do leite longa vida frente aos demais tipos de leite fluido apresenta ainda dificuldades pelo fato do crescimento de importância que esse produto vem ocupando na demanda do consumidor ser ainda relativamente recente.

3. Procedimentos metodológicos

Gil (2002) e Cervo & Bervian (1996) definem pesquisa exploratória como atividades inerentes a uma primeira etapa de uma futura investigação mais ampla, trazendo informações e reflexões que possam subsidiar a formulação de hipóteses para posteriores pesquisas. Nesse sentido, a pesquisa exploratória não tem o objetivo de resolver de imediato o problema, mas tão somente contribuir no sentido de caracterizá-lo e contextualizá-lo. Esta tipificação de estudo não demanda a elaboração de hipóteses a serem corroboradas ou negadas, limitando-se à definição de objetivos e buscar maiores informações acerca de assunto específico em foco. A pesquisa de caráter exploratório, de acordo com Gil (2002), é indicada em casos cujo tema é pouco explorado ou quando as informações são muito pulverizadas, o que dificulta formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre tais temas.

A presente pesquisa se configura como exploratória, à medida que consiste numa abordagem incipiente de uma investigação mais ampla a ser realizada posteriormente por parte do autor, acerca da cadeia produtiva brasileira de leite. Este estudo pode suscitar informações e reflexões que podem balizar a consecução de hipóteses para a continuidade desta pesquisa.

Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste sentido, a presente pesquisa descreve características e peculiaridades da cadeia produtiva brasileira de leite, correlacionando dimensões e transformações institucionais e ambientais com efeitos experimentados pelo objeto de estudo deste trabalho (cadeia produtiva brasileira de leite). Também se construiu teorização sobre a TCE, evidenciando particularidades sobre esta abordagem, além de traçar analogias desta com a cadeia produtiva brasileira de leite.

De acordo com Oliveira (1999), o uso do método qualitativo se faz necessário para que o pesquisador possa estabelecer de forma adequada e perfeitamente entendível a relação de causa e efeito, e conseqüentemente chegar à sua verdade e razão. Conforme Goldenberg (2000), a pesquisa qualitativa é indicada para investigação de contextos organizacionais e sociais. No presente estudo se utilizou deste método já que se procedeu um estudo no contexto da cadeia produtiva brasileira de leite, tomando-a como um contexto organizacional, buscando relacionar dimensões e transformações institucionais e ambientais com efeitos experimentados pela respectiva cadeia, além de construir um conjunto de pressupostos teóricos sobre a TCE, evidenciando particularidades sobre esta abordagem, e ainda correlacionar aspectos teóricos desta com a cadeia produtiva brasileira de leite.

Para tal foram utilizados dados secundários capturados em bibliografias específicas atinentes às temáticas colocadas alhures neste texto. Em outras palavras, para estruturar este trabalho e lograr o objetivo proposto utilizou-se como *background* teórico e fonte de informações empíricas, referências teóricas julgadas pertinentes.

4. Discussão e análise

Nesta etapa a proposta é identificar particularidades ambientais e institucionais mencionadas alhures no texto, seja em termos de alterações ou realidades estabelecidas, e correlacionar tais particularidades a possíveis efeitos e contingências ao contexto do objeto deste estudo, ou seja, o segmento produtivo lácteo brasileiro, tomando-o como uma organização ou como o conjunto de organizações que o compõem.

Quadro 1 - Tipificações de particularidades ambientais e institucionais e respectivos efeitos ao setor lácteo produtivo brasileiro.

Particularidades ambientais e institucionais	Efeitos e contingências
- Carência de coordenação entre agentes da cadeia (produtores e usinas).	- Forte variabilidade nos preços pagos pela matéria-prima por parte de usinas aos produtores e conseqüentemente no custo de produção das mesmas.
- Redução do nível de serviço aos produtores por parte de usinas, com conseqüente aumento do custo de produção dos produtores rurais;	- Infidelidade entre os agentes e um aumento das taxas de abandono da atividade. - Risco de crise em termos de oferta de leite cru, tanto em quantidade como em qualidade do mesmo, persuadindo algumas empresas transacionais a alterar seu comportamento frente à rede de produtores rurais que abastecem suas usinas laticinistas.
- Extinção do tabelamento dos preços, que durava cerca de meio século, concepção e ascensão de blocos regionais como o MERCOSUL, abertura do País ao mercado exterior (globalização) mais competitivo; - Conjuntura inflacionária nevrálgica à produção leiteira, lançamento do leite A e B em modernas embalagens, grande concorrência das multinacionais, coleta a granel, além da falta de políticas de incentivo para o setor interno.	- Viabilização de que as forças de mercado determinassem o comportamento dos preços dos produtos da cadeia láctea, redução da atratividade em termos de produção de matéria-prima leite, e por decorrência do número de produtores, em especial pequenos produtores desestruturados; - Inviabilização operacional de empresas processadoras de leite nacionais de pequeno e médio porte e consolidação do Brasil como um dos maiores importadores de lácteos do mundo na década de 90.
- Mudanças institucionais conduzidas pelo poder público ao SAG (sistema agroalimentar) do leite no país a partir de 1991, como a transferência da fiscalização do leite para Estados e Municípios.	- Novas estratégias adaptativas (agregação de valor e margem de comercialização) implementadas pelas agroindústrias processadoras líderes e as demais seguidoras, redundando na queda de preços pagos aos produtores e nos recebidos pelos consumidores e maior controle do produto clandestino.
- Extinção do ciclo inflacionário com a implantação do Plano Real, a partir de 1994, desregulamentação do setor e a já citada integração comercial regional (abertura do mercado internacional).	- Exposição dos baixos índices de eficiência técnica e de qualidade do produto final da cadeia leiteira brasileira, demonstrando a necessidade de ações para melhorias nesse sentido, como o aumento do padrão sanitário dos produtos lácteos, a organização da produção e o acesso à informação, enfim exigência de produtividade e escala de produção, aliadas à qualidade da matéria-prima obtida a custos cada vez mais baixos, sobretudo pelo crescente interesse do Brasil na inserção do mercado internacional.
- Exigências de grandes estabelecimentos, principalmente nas escalas de produção, na implementação de tecnologias modernas com previsão de redução de custos e maior competitividade.	- Exclusão do pequeno produtor que, descapitalizado e longe de ter incentivos consideráveis, acaba por ceder o seu espaço para outros produtores com maior escala.

- Implementação, a partir de 2001, de uma política de preços mínimos, na esteira de muitas Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs).	- Injeção de ânimo para os produtores brasileiros, convertendo-se em maiores investimentos no setor e incorporação de novas tecnologias, maior especialização e melhoria na produtividade do setor; - Maior vigilância e atenção de instituições governamentais no sentido de apurar irregularidades e evitar a formação de cartéis no setor.
- Contexto setorial de crescente concentração e concorrência vertical com grandes redes de varejo.	- Recrudescimento da importância de estratégias competitivas <i>non-price</i> baseadas principalmente na consolidação de marca e nos investimentos em propaganda.
- Acessibilidade a mercados sofisticados e a possibilidade de desenvolver iniciativas de P&D em clusters tecnológicos avançados, assim como de explorar ativos complementares em lançamentos de difusão mundial.	- Viabilização à adoção das estratégias de inovação de produtos empreendidas pelas empresas multinacionais (EMN) do setor.
- Avanço da logística no contexto brasileiro, com conseqüente redução nos custos logísticos, tais como distribuição e comercialização do produto final; - Características técnicas inovativas no produto “leite longa vida”, praticidade junto ao mercado consumidor e dispensa de refrigeração na armazenagem e distribuição.	- Crescente participação relativa do leite longa vida no mercado nacional de leite fluido ao longo da década de 90, em detrimento das demais categorias. -Recrudescimento do processo de concentração do complexo lácteo brasileiro; - Facilitação nos ganhos logísticos por conta das características do produto.
- Maior tributação ao produto leite longa vida quando comparada aos demais tipos de leite fluido.	- Perda de competitividade do longa vida frente aos demais tipos de leite fluido, inviabilizando uma maior participação em termos de <i>market-share</i> no setor.

Diante das constatações retratadas no Quadro 1, pode-se construir algumas ilações e correlações entre tais constatações e pressupostos teóricos discutidos pela literatura atinente à TCE transcritos neste trabalho.

Primeiramente pode-se mencionar as colocações de Burns e Stalker (1961), citados por Donaldson (1999), em parte prescritivas, que sugerem estruturas organizacionais orgânicas, ou seja, cooperação espontânea entre equipes de especialistas em casos de operações em ambientes de incerteza e de intensas mudanças tecnológicas e de mercado. Emblemática neste sentido é a correlação entre a carência de coordenação entre agentes da cadeia (produtores e usinas), ou seja, ausência de estrutura organizacional orgânica em termos de cadeia, e a forte variabilidade nos preços pagos pela matéria-prima por parte de usinas aos produtores e conseqüentemente no custo de produção das mesmas, o que parece não ser interessante. Mesma inferência pode ser estabelecida a partir da analogia da infidelidade entre os agentes da cadeia (ausência de estrutura organizacional orgânica), de um aumento das taxas de abandono da atividade e da redução do nível de serviço aos produtores por parte de usinas, com conseqüente aumento do custo de produção dos produtores rurais, que, portanto, não se configura como uma situação salutar.

Atendo-se a algumas teorizações como a de Lawrence e Lorsh (1967), *apud* Kwasnicka (1987), que corroboram a idéia de que as organizações com estruturas adequadas a seu ambiente obtêm melhores desempenhos, de Hage (1965), também citado por Donaldson (1999), cuja teoria aduz que cada estrutura pode ser ótima, dependendo do objetivo da organização, eficiência ou inovação, pode-se correlacioná-las com a maior viabilização da adoção das estratégias de inovação de produtos empreendidas pelas empresas multinacionais (EMN) do setor a partir da acessibilidade a mercados sofisticados e a possibilidade de desenvolver iniciativas de P&D em clusters tecnológicos avançados.

Donaldson (1999), em seu ensaio teórico, faz referência a autores como Thompson (1967) e Chandler (1962). Thompson acrescentou que o ambiente molda diretamente a estrutura

organizacional, com as diferentes partes dessa estrutura especializando-se para ir ao encontro das exigências das diferentes partes daquele ambiente. Uma variante da teoria da contingência estrutural, mostrada por Chandler (1962), focalizou as implicações da estratégia corporativa como contingente para a estrutura organizacional, ou seja, historicamente a estratégia determina a estrutura e que deve haver uma compatibilidade entre estratégia e estrutura. A literatura acrescenta ainda que o ambiente impacta de forma definitiva na consecução da estratégia organizacional. Apesar de nuances teóricas diferentes estabelecidas por diferentes autores, este mosaico teórico pode ser relacionado com as mudanças institucionais conduzidas pelo poder público ao SAG (sistema agroalimentar) do leite no país a partir de 1991, como a transferência da fiscalização do leite para Estados e Municípios. Este novo contexto provocou a adoção de novas estratégias adaptativas (agregação de valor e margem de comercialização) por parte de agroindústrias processadoras líderes e as demais seguidoras, redundando na queda de preços pagos aos produtores e nos recebidos pelos consumidores e maior controle do produto clandestino.

Diante da queda de preços pagos aos produtores e das exigências de maiores escalas de produção, estes se viram forçados a melhorarem seus desempenhos operacionais, o que passou a exigir investimentos em infra-estruturas tecnologicamente mais eficientes e adequadas a esta nova realidade, ou seja, a necessidade de mudarem suas estratégias organizacionais. Tal contingência causou a exclusão de parcela expressiva de pequenos produtores que, descapitalizados e longe de ter incentivos consideráveis, diante da ausência de políticas de incentivo para o setor interno, se viram inviabilizados de manterem suas operações.

Outra situação que pode ser colocada sob o prisma ambiente versus estratégia organizacional é a relação causa-efeito entre o condicionamento dos preços dos produtos da cadeia do leite às forças de mercado, o que pressionou os preços pagos ao produtor, que, por decorrência, impactou na necessária estratégia de racionalizar custos, à extinção da regulamentação em termos de tabelamentos de preços pagos ao produtor e à estruturação e integração econômico-comercial entre blocos regionais como o MERCOSUL. Estas causas, aliada à conjuntura inflacionária nevrálgica à produção leiteira (ambiente), provocou a inviabilização operacional de empresas processadoras de leite nacionais de pequeno e médio porte, que poderiam ter alterado suas estratégias de modo a evitar tal inviabilização.

A própria situação ilustrada no Quadro 1 em termos do ambiente de infidelidade entre os agentes da cadeia, já descrita anteriormente, que induziu algumas empresas transacionais a alterar sua estratégia frente à rede de produtores rurais que abastecem suas usinas laticinistas ante o risco de crise em termos de oferta de leite cru, tanto em quantidade como em qualidade, corrobora a analogia ambiente versus estratégia. Reforça esta relação causa-efeito a mudança ambiental em termos da extinção do ciclo inflacionário com a implantação do Plano Real, a partir de 1994, que obrigou a cadeia em voga a adotar um conjunto de ações para lograr maiores patamares competitivos em termos de produtividade e escala de produção, qualidade da matéria-prima obtida a custos cada vez mais baixos, sobretudo pelo crescente interesse do Brasil na inserção do mercado internacional. Tais ações podem ser conquistadas a partir da elaboração de novas estratégias por parte de organizações que compõem a cadeia produtiva brasileira de leite.

Nesta lógica pode-se destacar ainda a acessibilidade a mercados sofisticados e a possibilidade de desenvolver iniciativas de P&D em clusters tecnológicos avançados como catalisadores da recorrência a estratégias de inovação de produtos empreendidas pelas empresas multinacionais (EMN) do setor.

Variáveis como tecnologia, ambiente, pessoas e processos são relacionados por Bennis *apud* Kwasnicka (1987) como fatores impactantes na estrutura organizacional. Nesta perspectiva, a literatura ilustra o avanço da logística no contexto brasileiro, com conseqüente redução nos custos logísticos, tais como distribuição e comercialização do produto final, e que contempla as variáveis supracitadas como um dos motivos do crescente processo de concentração do complexo lácteo brasileiro, ou seja, uma espécie de reestruturação do setor. Tais variáveis sensibilizaram também a participação relativa do leite longa vida no mercado nacional de leite fluido, que se mostrou crescente ao longo da década de 90, em detrimento das demais categorias. Tal comportamento mercadológico seguramente se configura a partir de uma relação de causa-efeito com estratégias de organizações partícipes da cadeia brasileira de leite.

Também é de bom alvitre registrar a implementação, a partir de 2001, de uma política de preços mínimos, na esteira de muitas Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs) como variáveis alentadoras aos produtores brasileiros, levando-os a inputarem maiores investimentos no setor e incorporação de novas tecnologias, bem como uma maior especialização e melhoria na produtividade por parte de tais produtores.

Outra inferência ilustrada pelo Quadro 1 acerca dos *constructos* estrutura e estratégia organizacional diz respeito ao contexto setorial de crescente concentração e concorrência vertical com grandes redes de varejo que faz recrudescer a importância de estratégias competitivas *non-price* baseadas principalmente na consolidação de marca e nos investimentos em propaganda.

5. Conclusões

A Teoria da Contingência Estrutural (TCE), discutida neste trabalho, defende a idéia que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Este enfoque teórico procura explicar que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas organizacionais administrativas apropriadas para a efetividade organizacional. Outra discussão deste artigo refere-se à cadeia produtiva brasileira do leite.

Em termos de TCE, pode-se aduzir que sua visão essencial se estabelece a partir da maneira como as estratégias e as estruturas organizacionais são configuradas de modo a dar conta das necessidades ambientais, suas particularidades e desdobramentos. Neste contexto, algumas contribuições teóricas sugerem que a estrutura organizacional se mostra sensível às contingências, as quais experimentam mudanças devido ao crescimento organizacional.

Ao se explorar a literatura que versa sobre a TCE percebe-se abordagens polêmicas entre si e até paradoxais. Por um lado, mesmo no contexto de grandes corporações, há ocorrência sistemática de adaptações estruturais, por conta de fatores contingenciais. Já, por outro lado, teóricos defendem que, não obstante a TCE sugerir que a organização se adapta ao ambiente, esta pode alterá-lo na perspectiva de torná-lo mais conveniente a seus objetivos, de modo a evitar alterações estruturais.

Como conclusão ao que foi exposto nas discussões teóricas colocadas, observa-se ser evidente que as organizações diferem umas das outras em termos de autoridade, poder, relacionamento, estrutura, grau de permanência das unidades administrativas, tecnologia, diversidade ou homogeneidade interna. Da ótica da TCE, a preocupação está voltada para a adaptação, com mudanças significativas em cada um dos elementos que compõe o sistema maior. Essas mudanças podem ser crescimento, criando-se novas partes, relacionamento e interdependência entre as partes. Adaptação, em geral, implica ainda que o fluxo de informações e controle seja sempre em direção a monitorar as mudanças do ambiente para uma rápida adaptação a tais mudanças. Ressalta-se que esta abordagem parte do ponto de vista de que as variáveis que

compõe o sistema organizacional são mutáveis, porém a forma adotada por uma afeta consideravelmente a outra. Portanto, o princípio básico é que não há melhor forma de organizar um sistema definitivo, ou seja, em determinadas circunstâncias poderá haver um modelo ótimo que leve em consideração um número de contingências do momento, como tecnologia, estrutura, autoridade, relacionamento, mercado, economia, sociedade e cultura, entre outros.

No que diz respeito à cadeia produtiva brasileira do leite, a literatura esclarece que a mesma vem sofrendo transformações, as quais exacerbaram-se nos anos de 1990. Novos cenários e contextos, que impactaram substancialmente no setor leiteiro nacional, recrudesceram neste período.

Destacam-se a desregulamentação do setor, a transferência da fiscalização do leite para Estados e Municípios, alterações nos indicadores inflacionários, o lançamento do leite A e B em modernas embalagens, a grande concorrência das multinacionais, a coleta a granel, a falta de políticas de incentivo para o setor interno, as quais foram retomadas posteriormente, a ascensão do MERCOSUL e a abertura comercial decretada no início dos anos 90, a queda de preços pagos aos produtores e os recebidos pelos consumidores, em função das estratégias adaptativas (agregação de valor e margem de comercialização) implementadas pelas agroindústrias processadoras frente às mudanças institucionais conduzidas pelo poder público ao SAG (sistema agroalimentar) do leite no país a partir de 1991 e o próprio acirramento da competitividade no setor.

Esses fatores expuseram os baixos índices de eficiência técnica e de qualidade do produto final, demonstrando a necessidade de ações para melhorias nesse sentido, suscitando novas contingências ao setor, ou seja, desdobramentos foram observados diante destas novas conjunturas.

A partir das discussões e análises pode-se delinear algumas ilações. De forma geral, ao se estabelecer as correlações entre “particularidades ambientais e institucionais” e “efeitos e contingências”, tomando como objeto organizacional a cadeia produtiva brasileira do leite, verifica-se analogias que se assemelham às encontradas no contexto da TCE. Tipicamente contingências ambientais, desempenho, estratégia e estrutura organizacionais enquanto variáveis que se relacionam numa dialética de causa e efeito podem ser percebidas ao se contrapor a abordagem da TCE com o contexto de mudanças institucionais e ambientais a que foi submetida a cadeia produtiva referenciada.

Sendo assim, assevera-se, por exemplo, o efeito de mudanças institucionais conduzidas pelo poder público ao SAG (sistema agroalimentar) do leite no Brasil no início dos anos 90, como a transferência da fiscalização do leite para Estados e Municípios. Ou seja, este novo contexto provocou a adoção de novas estratégias adaptativas (agregação de valor e margem de comercialização) por parte de agroindústrias processadoras dominantes, de forma a induzir a queda de preços pagos aos produtores e recebidos pelos consumidores, além de maior controle do produto clandestino.

Outra adução que pode ser posicionada no contexto da analogia ambiente versus estratégia organizacional é a relação causa-efeito entre o condicionamento dos preços dos produtos do setor lácteo às forças de mercado, o que pressionou os preços pagos ao produtor, e que impactou na necessária estratégia de racionalizar custos. Tal situação passou a demandar um conjunto de investimentos na perspectiva de lograr avanços competitivos a operações de produção leiteira, seja em tecnologia de processo, melhoria genética, infra-estrutura, maior escala, ou de outra natureza. Tal demanda, entretanto, não se mostrou factível a muitos produtores, em especial pequenos e desestruturados, que se viram alijados do mercado. Este contexto e a estruturação e integração econômico-comercial entre de blocos regionais como o

MERCOSUL, além da própria conjuntura inflacionária nevrálgica à produção leiteira (ambiente), induziu empresas processadoras de leite nacionais de pequeno e médio porte à necessária adoção de estratégias alternativas.

Referências Bibliográficas

CAMPOS, Arnaldo de; BIANCHINI, Valter. *Mercosul, Agricultura e Emprego*. Disponível em: <http://www.prolides.org.br/Brasil/Textos/mercosul.htm> Acesso em 04 mar. 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4a ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DONALDSON, L. *Teoria da Contingência Estrutural*. In: CJEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. V.1.

FARINA Elizabeth; AZEVEDO, Paulo Furquim & SAES, M.S.M. *Competitividade, Mercado, Estado e Organizações*. Ed. Singular, São Paulo, 1997.

FARINA, Elizabeth; ZYLBERSTAJN, Décio. *Competitividade no agribusiness brasileiro: introdução e conceitos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA, 1998.

FEPAGRO. *Cadeias Produtivas - Estudo da cadeia produtiva do leite do estado do Rio Grande do Sul*. Nº 3, FEPAGRO - Porto Alegre, 1998, 94 p.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 4ª ed.- Rio de Janeiro: Record, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacawa. *Teoria Geral da Administração- Uma Síntese*. São Paulo, Atlas, 1987.

MARTINS, Márcio Antônio Santana. *Mudanças estruturais e suas implicações na condução e no desempenho da cadeia láctea gaúcha na década de 90*. CEPAN - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003 – 237 p. Dissertação de Mestrado.

MEIRELES, A. J. M. *Leite fluido no Brasil: tributação, anarquia fiscal e reserva de mercado*. Balde branco, março/1995.37-40.

OLIVEIRA, Silvio Luz. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa*. TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

REVILLION, Jean Philippe Palma. *Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil*. CEPAN - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004 – 196 p. Tese de Doutorado.

RORATTO, Angélica. *Os Agentes Econômicos da Cadeia Produtiva do Leite na Região da Cotrijuí: O Caso dos Pequenos Produtores de Ijuí no Contexto da Economia Mundial*. Monografia do curso de Economia - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, 2004.

RUBEZ, Jorge. *Retrospectiva do leite nos anos 90- 2001*. Disponível em <http://www.leitebrasil.org.br> Acesso em: 25 mar. 2003.

SCRAMIN, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. **Abordagem Sistêmica para Análise de Cadeias Produtivas: Conceituação**. In: Anais do XXI ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador- BA, 2001.

SANTOS, Cárilton Vieira dos; TEIXEIRA, Ricardo S. Martins. *Leite Longa Vida no Brasil: Alterações da Rede Logística e Expansão do Mercado*. In: Anais do XXIII ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Foz do Iguaçu - PR, 1999.

SILVA, Augusto de Ceita Campos da; APPEL, Gullar Salles. *Os Efeitos da Abertura Comercial Brasileira na Competitividade do Agrenegócio Brasileiro: O Caso do Leite no Estado do Rio Grande do Sul*. Monografia Pós-Graduação em Comércio Exterior – Unijuí, 2002.

TEIXEIRA, Amito José. *Benchmarking na produção leiteira da COTREL Cooperativa Tritícola Erechim Ltda*. CEPAN - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003 – 78 p. Dissertação de Mestrado.

VIDOR, Ana Carla Martins. *Alterações na legislação higiênico-sanitária do leite fluido : uma análise da legislação brasileira frente às legislações internacionais*. CEPAN - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002 – 121 p. Dissertação de Mestrado.