

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ORIZICOLA
URUGUAIO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Anderson de Medeiros Beck

**Santa Maria, RS, Brasil
2008**

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ORIZICOLA URUGUAIO**

por

Anderson de Medeiros Beck

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ORIZICOLA URUGUAIO**

elaborada por
Anderson de Medeiros Beck

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente Orientador)

Denis Rasquin Rabenschlag, Dr. (UFSM)

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 31 de março de 2008.

DEDICATÓRIA

À Franciane, minha mulher, e ao nosso filho
João Vitor, pelo amor, incentivo e
compreensão em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela oportunidade a mim dispensada, tornando possível a concretização desse trabalho;

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho;

Aos dirigentes e funcionários da Demelfor S.A, pelo apoio prestado quando da obtenção de dados indispensáveis ao presente trabalho;

À minha família, que me ofertaram a vida, me educaram e me incentivaram para o estudo.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ORIZICOLA URUGUAIO

Autor: Anderson de Medeiros Beck
Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada
Data e Local de Defesa: Santa Maria, 31 de março de 2008.

Este estudo trata do processo de mudança em uma empresa do setor orizícola, com sede no Departamento de Artigas, Uruguai, no período compreendido entre 1990 e 2007. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado em entrevista pré-estruturada com os seis principais dirigentes, permitindo descrever e analisar as principais mudanças estratégicas e estruturais sofridas pela empresa sob a ótica de oito questionamentos-chave: formação da coalizão dominante, estabelecimento da visão de futuro, comunicação na organização, formação da equipe de implementação da mudança, promoção da mobilização e participação dos colaboradores, planejamento e especificação das estratégias, capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos e definição dos indicadores de desempenho. Recomendam-se outros estudos sob o enfoque dos recursos humanos e seu papel na condução de processo de mudança, além de estudos sobre indicadores estratégicos, desdobrando-os em operacionais e táticos, desenvolvendo o instrumento completo de medição de desempenho, bem como estudos sobre a verificação da mudança organizacional a partir da utilização de indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Planejamento Estratégico; Setor Orizicola.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Masters' Degree Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

THE DEMELFOR S.A. CHANGE PROCESS: A STUDY CASE IN THE URUGUAYAN RICE GROWING SECTOR

Author: Anderson de Medeiros Beck
Adviser: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada
Santa Maria, March, 31, 2008.

This study deals with the change process in an enterprise of the rice growing sector, whose headquarter is located at the Artigas Department, Uruguay, in the period 1990-2007. It is a qualitative study case, based on pre-structured interviews with six directors, allowing us to describe and analyse the main strategic changes and structures undergone by the company under the view of eight key-questionings: dominant coalition formation, establishment of a view of the future, communication in the organization, formation of a team to implement the change, mobilization promotion and members participation, planning and strategies specification, capacitation and human resources development and finally definition of performance indicators. Other studies focusing on human resources and their role in conducting the change process, and also studies on operational and tactic strategic indicators, developing the instrument to measure the performance, and a study of the organizational change departing from the utilization of the performance indicators.

KEYWORDS: Organizational Change; Strategic Planning; Rice Growing Sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O modelo da organização como sistema aberto.....	27
FIGURA 2 – Formas básicas de elaboração estratégica.....	32
FIGURA 3 – O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança.....	43
FIGURA 4 – Princípios da mudança positiva de Price Waterhouse.....	44
FIGURA 5 – Seis alavancas da mudança.....	48
FIGURA 6 – Princípios fundamentais do processo de mudança.....	49
FIGURA 7 – Dez chaves para a mudança.....	51
FIGURA 8 - Modelo de mudança organizacional de Estrada.....	55
FIGURA 9 – Localização das áreas de produção de arroz no Uruguai – 2005.....	74
FIGURA 10 – Regiões produtoras de arroz da Argentina e produtividade por hectare.....	75
FIGURA 11 – Estrutura Organizacional da Demelfor S.A.....	88
FIGURA 12 – Organograma hierárquico da Demelfor S.A.....	89
FIGURA 13 – Equipe de implementação da mudança da Demelfor S.A.....	102
FIGURA 14 – Indicadores de desempenho da Demelfor S.A.....	114

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Maiores produtores mundiais de arroz na safra 2004/2005.....	69
TABELA 2 – Barreiras tarifárias restritivas a entrada de arroz no ano de 2005.....	71
TABELA 3 – Produção e comercialização de países da América do Sul no ano de 2005.....	72
TABELA 4 – Área, produção e rendimento no Brasil, Argentina e Uruguai durante as safras 1990/91 – 2002/03 – 2003/04.....	73
TABELA 5 – Número de produtores, área plantada, produção e rendimento do cultivo de arroz no Uruguai em função do tamanho da lavoura na safra 2004/2005.....	74
TABELA 6 – Área, produção e produtividade do Mundo e do Mercosul no período de 1990 á 2003.....	76
TABELA 7 – Mercosul: produção, consumo, exportação e importação no ano de 2004.....	77
TABELA 8 – Superfície, produção e rendimento do cultivo de arroz nas safras 1989/1990, 1993/1994, 1998/1999 e 2004/2005 – total nacional e por regiões.....	79
TABELA 9 – Número de produtores de arroz, no período 1989/90 a 2004/05 (total nacional e por regiões).....	81
TABELA 10 – Número de produtores de arroz, superfície e produção, segundo escala nas safras 1997/1998 e 2004/2005 (em porcentagem).....	83
TABELA 11 – Valor bruto de produção da atividade agropecuária no período 1990 a 2001 (em milhões de dólares).....	85
TABELA 12 – Exportações de arroz no período 1990/2001 (em toneladas e milhões de dólares).....	86

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características dos modos de criação de estratégias.....	34
QUADRO 2 – Escolas de pensamento na formação da estratégia.....	38
QUADRO 3 – Relacionamento entre as dez chaves e os quatro princípios de mudança.....	54
QUADRO 4 – Principais características agro-ecológicas das regiões arrozeiras.....	78
QUADRO 5 – Principais estratégias/ações que sinalizaram os rumos da mudança.....	104
QUADRO 6 – Estratégias de curto prazo da Demelfor S.A.....	108
QUADRO 7 – Estratégias de longo prazo da Demelfor S.A.....	109
QUADRO 8 – Ações desenvolvidas para capacitação dos recursos humanos.....	112

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Contribuição do arroz, para o fornecimento de calorias consumidas por dia, em países asiáticos, no período entre 1999 e 2001.....	67
GRÁFICO 2 – Contribuição do arroz, para o fornecimento de calorias consumidas por dia, em países fora do continente asiático, no período entre 1999 e 2001.....	67
GRÁFICO 3 – Produção, comércio, consumo e estoques mundiais de arroz entre o período de 1999 a 2005 (em milhões de toneladas base beneficiado).....	68
GRÁFICO 4 – Maiores países exportadores – 1993-2005 (em milhões de toneladas).....	69
GRÁFICO 5 – Maiores importadores de arroz no período 2004-2005 (em milhões de toneladas).....	70
GRÁFICO 6 – Parcela de subsídios agrícolas na produção dos EUA no período de 1999 a 2005 (em porcentagem).....	71
GRÁFICO 7 – Principais regiões produtoras da Argentina, e percentual de produção em relação ao total do país.....	75
GRÁFICO 8 – Evolução da área de arroz nas safras 1989/90, 1993/94, 1998/99 e 2004/05 - (1989/90 = 100%).....	79
GRÁFICO 9 – Evolução da produção de arroz nas safras 1989/1990, 1993/1994, 1998/1999 e 2004/2005 - (1989/90 = 100%).....	80
GRÁFICO 10 – Evolução dos rendimentos nacionais de arroz no período 1989/1990 à 2002/2003.....	81
GRÁFICO 11 – Evolução da superfície média cultivada, por produtor, no período 1989/90 a 2004/05 (em hectares).....	82
GRÁFICO 12 – Superfície de arroz e preço total recebido pelo produtor.....	84
GRÁFICO 13 – Valor bruto de produção de arroz (% relacionada a alguns itens).....	85
GRÁFICO 14 – Formação da coalizão dominante – subgrupo clientes.....	90
GRÁFICO 15 – Formação da coalizão dominante – subgrupo colaboradores.....	91

GRÁFICO 16 – Formação da coalizão dominante – subgrupo outros.....	93
GRÁFICO 17 – Principais oportunidades de crescimento concretizadas pela empresa.....	97
GRÁFICO 18 – Processo de comunicação na Demelfor S.A.....	99
GRÁFICO 19 – Ações que permitiram aumentar a mobilização e participação na organização.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS

ACA –Asociación de Cultivadores de Arroz

ALCA – Área de Livre Comércio das Américas

CAN – Comunidade Andina das Nações

DIEA – Dirección de Estadísticas Agropecuárias de La Republica Oriental del Uruguay

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

INIA – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

IRGA – Instituto Rio Grandense de Arroz

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NAFTA – Acordo de Livre Comércio da América do Norte

OMC – Organização Mundial do Comércio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

USDA - United States Department of Agriculture

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Modelo de entrevista pré-estruturada aplicada.....	126
--	-----

SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	07
LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	13
LISTA DE ANEXOS.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Problema.....	21
1.2 Questão de pesquisa.....	22
1.3 Justificativa.....	22
1.4 Objetivos.....	23
1.4.1 Objetivo geral.....	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
1.5 Estrutura do trabalho.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 Organizações.....	24
2.2 As organizações como sistemas abertos.....	27
2.3 Ambiente organizacional.....	29
2.4 Estratégia e formulação estratégica.....	31
2.4.1 A escolha estratégica.....	34

2.4.2 A formulação de estratégias e as diversas abordagens.....	36
2.5 Mudança estratégica organizacional.....	39
2.5.1 O modelo de Kotter.....	42
2.5.2 O modelo da Price Waterhouse.....	44
2.5.3 O modelo de Grouard e Meston.....	48
2.5.4 O Modelo de Estrada.....	55
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Classificação da pesquisa.....	58
3.2 Formulação do problema.....	62
3.3 Questões de pesquisa.....	62
3.4 Tamanho da amostra.....	63
3.5 Levantamento de dados.....	64
3.5.1 Roteiro de entrevista.....	64
3.6 Análise dos dados.....	65
3.7 Delimitações da pesquisa.....	65
3.8 Relatório.....	65
4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ORIZÍCOLA.....	66
4.1 O Contexto Mundial do Arroz.....	66
4.2 O Arroz no contexto da América Latina e o Mercado Comum do Sul – Mercosul... 72	72
4.3. Caracterização geral da produção de arroz no Uruguai.....	77
4.3.1 Regiões produtoras de arroz.....	77
4.3.2 Evolução da superfície, produção e rendimento do cultivo no período 1989/90 à 2005/06.....	78
4.3.3 Número de produtores.....	81
4.3.4 Superfície média de arroz e escala dos produtores.....	82
4.3.5 Importância econômica do cultivo.....	83
5 DESCRIÇÃO E ANALISE HISTORICA DO PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A.....	87
5.1 Caracterização da empresa.....	87
5.2 Análise das entrevistas.....	89
5.2.1 Formação da coalizão dominante.....	89

5.2.2	Estabelecimento da visão de futuro.....	94
5.2.3	Comunicação do planejamento.....	98
5.2.4	Formação da equipe de implementação.....	101
5.2.5	Promoção da mobilização e participação.....	103
5.2.6	Planejamento e especificação das ações.....	106
5.2.7	Capacitação dos recursos humanos.....	110
5.2.8	Indicadores de desempenho.....	112
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....		116
6.1	Conclusões.....	116
6.2	Recomendações.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		121
ANEXO 1.....		126

1 INTRODUÇÃO

Recentemente cruzamos a fronteira do terceiro milênio, marco de reflexão do quanto o mundo se transforma. O processo de transformação da sociedade humana é constante e atingindo todos os seus níveis.

No último século, as transformações tornaram-se mais evidentes: os transportes intercontinentais, antes realizados, basicamente, através de navios, passaram a ser realizados através de modernos aviões supersônicos; as comunicações telegráficas à integração através da Internet; a régua de cálculo ao processamento de dados, utilizando-se computadores, com inimaginável velocidade para nossos antepassados.

Toda essa evolução tecnológica refletiu-se em uma transformação na sociedade com uma velocidade jamais vista na história: mudam as pessoas e suas relações; mudam as organizações, suas estruturas e os ambientes nas quais estão inseridas, mudam os anseios da sociedade. Segundo Bendaly (1998), contínuas mudanças exigem das organizações que elas tenham tanto uma nova visão, quanto uma nova abordagem em relação ao mundo.

A maior conseqüência de todas essas mudanças, o que se convencionou chamar de globalização, não pode ser vista tão somente como um efeito econômico de integração de mercados, mas, sim, por consistir em um aumento sem precedentes históricos, da comunicação, no campo científico e tecnológico, da circulação de idéias, da integração de cultura de um modo geral, e das relações políticas. Frente a esse novo cenário, nenhuma organização pode manter-se indiferente às pressões impostas pelas transformações em todas as áreas do conhecimento.

A mudança passa a ser vista com bons olhos, e mais valorizada. Em contrapartida, a estabilidade passa a ser vista com suspeita, pois reflete falta de competitividade em seu ambiente. Então, conforme Katz e Khan (1987), as organizações precisam estar sempre em busca de novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança.

Fazendo uma analogia com o ambiente de guerra de Sun Tzu, onde o exército que não for hábil para tirar proveito das manobras está correndo perigo, Bennis (1976 apud SERRALHEIRO 2004, p.17) cita que no mundo organizacional as constantes mudanças de mercado e produtos são literalmente capazes de esmagar qualquer organização empresarial, caso ela não adote procedimentos para antecipar-se as mudanças e a elas adaptar-se, ou tirar proveito das mesmas.

Segundo Tushman e Anderson (2004), as empresas demonstram ser mais competitivas se conseguirem manter um certo equilíbrio durante um longo período de tempo. Porém, essas mesmas empresas devem ser capazes de se reorientarem estrategicamente, quando seus ambientes mudarem. Para tanto, a liderança executiva, dessas organizações, exerce um papel de fundamental importância nesse processo.

Para Toffler (2001), nunca, desde a revolução industrial, os executivos tiveram tanto o que aprender (e desaprender) sobre a arte do gerenciamento empresarial. Segundo o autor, a sociedade humana está entrando na “terceira onda” - a revolução do conhecimento, com fortes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, forçando as empresas a operarem de maneira inovadora e constantemente variável.

Essa avassaladora onda de mudanças, iniciada na metade do século XX, espalha-se, por todos os cantos, em uma progressão cada vez mais acelerada. As empresas encontram-se no meio dessas ondas. A turbulência no ambiente impõe, às empresas, a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão, para responderem, de forma mais eficaz, a esse novo contexto.

Para Nadler e Tushman (1995), as empresas que sobrevivem são as que têm capacidade de reagir a esses desafios. As empresas que têm êxito são as que prevêm a mudança e desenvolvem, antecipadamente, as suas estratégias. Adaptabilidade, flexibilidade, sensibilidade e velocidade na decisão são qualidades imprescindíveis no cenário organizacional atual. As organizações não têm outra opção que não seja a de agirem como previsoras e administradoras da mudança.

O gerenciamento da mudança passa a ser valorizado como algo fundamental e necessário à sobrevivência organizacional e à busca da competitividade. Nas últimas décadas, o ambiente das empresas, da região norte uruguaia, tem-se apresentado bastante complexo e turbulento, no que tange ao grau das mudanças produzidas no âmbito econômico, político, social, cultural e tecnológico. As indústrias do setor orizícola, como diversos outros setores industriais, têm vivido o impacto dessas mudanças. Ações que visem a melhoria da competência tecnológica, através da adoção de novas tecnologias e o emprego de métodos

modernos de produção, bem como da incorporação de novas tecnologias de gestão, têm contribuído para adequar essas empresas à nova realidade do ambiente.

Tal adequação vem produzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações, assim como em seus processos de adaptação. As organizações deste setor sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. A mudança estratégica, então, configura-se como um fenômeno importante na análise dos processos de adaptação organizacional e imperativo de sobrevivência e crescimento das organizações.

Entretanto, as tentativas de adaptação, dessas empresas, ao ambiente, são normalmente feitas de forma empírica e/ou à luz de referenciais que nem sempre resultam de estudos mais sistematizados, que envolvam a problemática da adaptação estratégica organizacional de empresas deste setor.

O desenvolvimento de estudos, que busquem analisar o processo de mudança, neste tipo de organização – setor orizícola – poderá fornecer subsídios e orientações, aos dirigentes empresariais, na gestão das mudanças estratégicas de suas empresas.

Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2004), o arroz é o alimento básico de mais da metade da população mundial, provendo 20% da energia fornecida pela dieta alimentar no mundo, enquanto o trigo provê 19% e o milho, 5%. Por isso, o arroz é considerado, pela maioria das nações, como um produto de segurança alimentar, o que explica o controle que o Estado mantém sobre o mesmo, podendo interferir para garantir sua produção e aquisição pelo consumidor, sendo, por isso, um grão em que os governos mantêm um acompanhamento constante sobre o setor, mostrando-se relutantes em perder o controle de sua produção e comercialização no contexto mundial, utilizando-se de medidas comerciais para protegerem seus mercados internos.

Apesar das tarifas impostas pela Organização Mundial do Comércio (OMC), a importação de arroz está, quase sempre, sujeita a medidas de salvaguarda. Conforme dados da FAO (2004), muitas das transações são feitas entre governos, que procuram manter estoques públicos do produto, sendo constante as restrições à importação de arroz em casca, refletindo um esforço dos governos em promoverem o processamento do arroz nos seus respectivos países.

Conforme dados do *Departamento de Estadísticas Agropecuárias del Uruguay* – (DIEA, 2006), no Uruguai, o cultivo do arroz mostra um dinamismo desconhecido em outras áreas da atividade agropecuária nacional. Nos últimos 10 anos, a taxa de crescimento da área cultivada aumentou mais de 6% acumulativo anual, por outro lado, a produção total

aumentou, no mesmo período, mais de 10% ao ano, resultando em um importante incremento de produtividade.

Esse crescimento tem sido acompanhado por uma constante especialização da atividade industrial, a qual seca, limpa e beneficia o cereal em estudo, destinando quase 90% para exportação. Na safra 2005/2006 o país atingiu a cifra de 271 milhões de dólares na exportação do cereal (mantendo-o em sétimo lugar no *ranking* dos maiores exportadores de arroz), constituindo-se no principal cultivo de exportação do Uruguai, responsável por gerar 18% das divisas de exportação no segmento agronegócio.

Paralelamente, o arroz é demandante de importantes serviços, tais como transporte nacional e internacional, reparações e manutenção de frotas e equipamentos, financiamentos, obras civis e hidráulicas, investigação básica e aplicada, produção de semente, geração de energia elétrica e comunicações, etc. Tem colaborado, de forma ativa, para dotar de melhor qualidade de vida os locais onde são produzidos, ao ponto de resultar em um importante freio ao êxodo rural.

Nessa perspectiva, o presente estudo pretende descrever e analisar o processo de mudança em uma empresa do setor orizícola, tomando como referência a Demelfor S.A, e dele extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação.

Além de descrever o processo de mudança, dessa organização, o presente estudo também propõe-se analisar os eventos que compõem tal processo, baseando-se em teorias organizacionais, que irão ser revisadas no contexto deste trabalho.

1.1 Problema

O setor industrial orizícola uruguaio, como vários outros setores da economia do país, vem sofrendo profunda mudança e influência do ambiente externo, principalmente nas áreas econômica e sanitária. Fatores como a abertura de mercado para países, que até então não eram parceiros comerciais, planos econômicos e barreiras sanitárias, exigem que os gestores definam estratégias eficazes, que proporcionem a mudança e a adaptabilidade das empresas para as necessidades do mercado consumidor, mantendo as mesmas produzindo e se desenvolvendo com competitividade.

1.2 Questão de pesquisa

Quais as mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na Demelfor S.A. no período de 1990 a 2007?

1.3 Justificativa

O estudo acadêmico da mudança organizacional, e dos processos que a envolve, propõe-se a estudar o comportamento das organizações frente às mudanças ocorridas no ambiente onde as mesmas se encontram. Esta área da ciência social tem, constantemente, auxiliado na análise das questões relativas aos padrões de comportamento entre pessoas e grupos de pessoas e, por conseqüência, ao que diz respeito às organizações entre si e com seu meio ambiente.

Assim, o estudo dos processos de mudança organizacional constitui-se em uma importante ferramenta para que a empresa sobreviva em ambientes competitivos, fornecendo subsídios para a gestão estratégica das organizações envolvidas. Então, este trabalho pretende estudar as mudanças estratégicas e estruturais, como elas ocorreram, e o que motiva uma empresa a implementá-las.

Considerando-se o setor industrial orizícola ser uma das principais atividades econômicas do Uruguai, contribuindo para o crescimento econômico do país, geração de empregos e a possibilidade de crescimento de outros setores vinculados a essa atividade, pretende-se demonstrar como a Demelfor S.A. desenvolveu e mantém em prática as estratégias que a levaram ao crescimento neste mercado tão complexo e competitivo, considerando às mudanças ocorridas e as influências do ambiente no setor.

A empresa, objeto do estudo de caso, poderá compreender melhor como a sua estrutura organizacional atingiu o estágio atual, com base em mudanças implementadas, e perceber sua evolução no tempo, contribuindo, assim, para a criação e implementação de estratégias futuras.

Estudar as estruturas e estratégias, para empresas do setor, passa a ter papel vital para entender as inter-relações do ambiente com a organização e o posicionamento estratégico que possibilite o crescimento organizacional.

A pesquisa, portanto, poderá servir de referência para empresas do setor entenderem e verificarem a importância das relações que a organização possui, com o ambiente externo, e como as decisões estratégicas podem afetar a estrutura organizacional e o ambiente geral e de tarefa da organização, com a finalidade de garantir, às empresas, condições de permanecerem ativas e competitivas no mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de mudança estratégica e estrutural ocorrido na empresa Demelfor S.A, do setor orizícola uruguaio, no período compreendido entre 1990 e 2007.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Descrever teorias e modelos, visando fundamentar teoricamente as organizações e o ambiente em que estão inseridas, as estratégias e suas formulações e as mudanças estratégicas, para, posteriormente, explicitá-lo na empresa;
- b) Ilustrar a estrutura do setor orizícola em âmbito mundial, no Mercosul e, particularmente, no Uruguai;
- c) Descrever e analisar, historicamente, o processo de mudança na Demelfor S.A entre 1990 e 2007.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho se inicia com uma introdução ao cenário atual e os motivos pelos quais se justificam a realização desse trabalho, bem como a apresentação de seus objetivos.

O capítulo dois apresenta os principais conceitos sobre organizações, estratégias e formulações estratégicas, mudança estratégica organizacional e temas correlatos.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, descrevendo a pesquisa de campo desenvolvida, tipo da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados, e as delimitações do presente trabalho.

No quarto capítulo será contextualizado o setor orizícola em três níveis: mundial, Mercosul e uruguaio.

No quinto capítulo são descritos os dados obtidos através da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos resultados.

Apresentam-se a conclusão e sugestões para futuros trabalhos no capítulo seis.

Completam a dissertação as referências bibliográficas e anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traça um referencial teórico para análise das mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na empresa em estudo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que possibilitou a compreensão teórica de como se comportam as organizações quando sofrem mudanças, e como se processa sua adaptação a elas.

O capítulo foi estruturado em cinco partes, organizadas da seguinte forma: a primeira apresenta um estudo sobre as organizações; a segunda a organização como um sistema aberto; a terceira descreve o ambiente organizacional, o meio ambiente em que a empresa está inserida e as suas influências; a quarta apresenta diferentes abordagens sobre estratégia e sua formulação e a quinta descreve mudança estratégica organizacional, bem como os modelos de mudança escolhidos para o estudo de caso.

2.1 Organizações

Segundo Aldrich (1979), desde os tempos mais remotos, o ser humano integrou-se em organizações, para alcançar objetivos e realizar tarefas que não poderiam ser feitas individualmente. Assim, a história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana.

Esta relação histórica é enfatizada por Etzioni (1984), o qual define que as organizações não são uma invenção moderna. Os faraós valeram delas para a construção das pirâmides. Os imperadores chineses utilizaram-se delas, há milhares de anos, para a construção de grandes sistemas de irrigação. Os primeiros papas criaram uma igreja, com o fim de servir a uma religião universal. A civilização moderna depende das organizações para a manutenção e a implementação do bem estar. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas.

Segundo Hall (2004), o homem nasce e morre no âmago de organizações, passa toda sua vida envolvido com elas, portanto, são fundamentais na vida dele.

Parsons (1974), cita que as organizações podem ser definidas como sendo unidades sociais, nas quais seus participantes interagem, para atingir objetivos específicos comuns a todos os seus indivíduos.

Simon (2004) definiu organização como um complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona, a cada membro do grupo, parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes, quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Na concepção de Levy (1992 apud OLIVEIRA, 2007, p.16), a organização, para sobreviver, precisa conciliar dois processos opostos: a *Homeostasia*, que se refere à tendência do sistema manter o seu *status quo* interno estático, constante e em equilíbrio e a *Adaptabilidade*, que alterna o seu *status quo*, com a finalidade de adquirir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Refere-se à tendência de mudança na organização.

Segundo o autor supracitado, existe uma relação complexa entre a empresa e seu ambiente, pelos seguintes fatores: quantidade de variáveis que intervêm; velocidade da mudança; amplitude e maior intensidade da pressão do meio. Levy afirma, ainda, que a mudança no ambiente organizacional passa de estável a turbulento, em vários setores das empresas, como: o econômico, o tecnológico, o sócio cultural, o político e o demográfico. Devido à dinâmica variação, o meio geral pode estar em turbulência e o imediato estável, ou vice-versa, ou a mudança pode ocorrer simultaneamente.

Levy sugere que os gestores procurem adaptar-se e realizarem ajustes necessários à organização, com relação a mudanças que possam ocorrer, como taxas de câmbio, de inflação, problemas de intercâmbio comercial, diferenças culturais, regulamentações governamentais, etc.

De acordo com Hohhof (1994), diversos são os processos gerenciais que se relacionam com o ambiente organizacional. Existe, por exemplo, o conceito de inteligência competitiva, que diz respeito ao estudo das características e ações dos concorrentes. Há, também, o conceito de inteligência empresarial, que compreende o estudo da natureza da concorrência, sob uma perspectiva mais ampla. Esse conceito procura incorporar, em sua análise,

fenômenos econômicos, sociais e políticos, os quais possam ser de importância para o sucesso da empresa.

Fleury e Fleury (2004) discutem organização como um processo contínuo de mudança e inovação, conceituando a aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Em seu discurso, são apresentadas questões sobre as mudanças organizacionais decorrentes nas sociedades brasileira e internacional. A preocupação central, enfatizada pelos autores, está na conceituação da aprendizagem organizacional, baseando-se em Peter Senge, mais precisamente, nas cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Ao analisar a relação entre as organizações e as necessidades humanas, percebe-se que, historicamente, o homem tem procurado solucionar os diversos problemas, inerentes à sua sobrevivência, de modo coletivo. Isso reveste de importância o caráter organizacional, em sua evolução histórica, quer nos aspectos econômicos ou sociais. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações formam-se e existem devido ao homem que, em grupo, dedica-se a alguma atividade com determinado fim.

Do mesmo modo, Drucker (1995) argumenta que a organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Percebe-se, implícito nesta definição de organização, o caráter da especialização das organizações em torno de uma tarefa definida; a comunidade e a sociedade, em contraste, são definidas por um elo que mantém os seres humanos unidos, seja ele o idioma, a cultura, a história ou a localização.

Ainda segundo Drucker (1995), apesar da existência de organizações seculares, até o início da década de 1950, o termo “organização”, no seu atual significado, não fazia parte do meio acadêmico. Até aquela data, os cientistas políticos e sociais falavam em “governo” e em “sociedade”, “tribo”, “comunidade” e “família”. O termo “organização” não fazia parte do vocabulário político, econômico e sociológico.

Segundo Oliveira (2000), a economia exige, de uma organização, maior criatividade, inovação, descentralização, flexibilidade e agilidade nos seus processos internos e na solução de problemas, administrando modelos mentais, confirmando, testando e melhorando imagens internas que se tem do mundo. Nesse contexto, as organizações passaram a dar mais atenção aos consumidores, de modo a atendê-los em suas necessidades com maior presteza e rapidez. A busca por melhorias no gerenciamento, por parte das organizações, tem-se configurado como um dos principais requisitos à sobrevivência e o crescimento das mesmas.

Este forte componente humano, nas organizações, torna seu estudo um desafio crítico para os estudiosos e pesquisadores, devido a complexidade subjetiva que a abordagem sistêmica agrega aos estudos das ciências sociais. Porém, uma organização não pode ser vista sozinha – ela está inserida em algum contexto, e as relações inter-organizacionais também devem ser estudadas.

2.2 As organizações como sistemas abertos

O biólogo Ludwig Von Bertalanffy (2006) definiu sistema como um "conjunto de elementos com objetivo único e em constante interação com o meio ambiente". Esse autor introduziu conceitos de sistemas que não ficaram restritos apenas ao campo dos sistemas biológicos, mas logo estendidos para o entendimento e a modelagem dos diversos tipos de sistemas sociais através de Talcott Parsons. Surge, então, uma nova escola conceitual das organizações: a que aborda a organização como um sistema aberto.

Segundo Mouzelis (2003), nessa perspectiva de sistema aberto, a organização seria composta de inúmeros elementos constituintes (que poderiam ser considerados subsistemas), integrados entre si e que se relacionam, funcionalmente, objetivando a realização de um ou mais propósitos organizacionais.

Conforme Borenstein (2000 apud SERRALHEIRO, 2004, p.26), o modelo sistemático, ilustrado na Figura 1, estaria em relação dinâmica com o seu ambiente circundante, buscando, constantemente, adaptar-se, a ele, e manter-se em equilíbrio interno. Neste modelo, a organização receberia, de um lado, *inputs* do ambiente (energia, materiais, dados, etc.) e os transformaria em *outputs* (produtos, materiais, informações, resíduos, etc.) que seriam novamente devolvidos ao ambiente (Katz e Kahn, 1987)

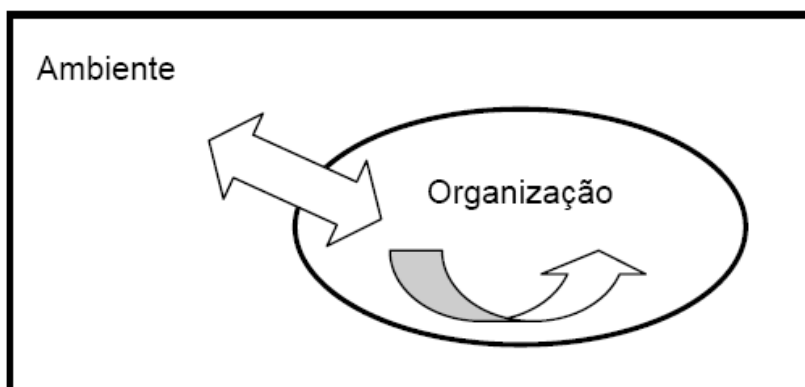


Figura 1 – O modelo da organização como sistema aberto
Fonte: Borenstein (2000)

O principal problema, de considerar a organização como um sistema fechado, é a falha em reconhecer que a mesma depende, continuamente, de sinergia com o meio ambiente, no qual está inserida. Segundo Katz e Khan (1987 apud SERRALHEIRO, 2004, P. 26), “os modelos típicos em teorização organizacional concentram-se em princípios de funcionamento interno, como se estes problemas fossem independentes de mudanças no meio ambiente, e como se não afetassem a manutenção de inputs de motivação e de moral”.

Outro problema da abordagem das organizações, como sistemas fechados, seria o não reconhecimento de que um objetivo possa ser alcançado por diversos meios, dependendo das condições, ou seja, da equifinalidade. Nesse sentido, as teorias organizacionais tradicionais sempre pregaram a existência de um melhor meio de se alcançar um objetivo. Além disso, "pensar nas organizações como sistemas fechados resulta na falha em desenvolver a inteligência ou a função de feedback para obter informações adequadas sobre as mudanças nas forças do meio" (Katz, 1987, p. 43).

Observa-se que o modelo mais completo e abrangente, de organização como sistema aberto, é o encontrado nos trabalhos de Katz e Kahn (1987), apresentando as seguintes características:

- a) Importação de energia: maneira na qual a organização recebe insumos do ambiente, ou seja, matéria-prima, insumos, mão de obra, etc.;
- b) Processamento: insumos a serem transformados em produtos exportáveis ao meio ambiente;
- c) Exportação de energia: maneira na qual a organização coloca seus produtos no ambiente, ou seja, produtos, materiais, rejeitos, entre outros;
- d) Ciclos de eventos: a energia colocada no ambiente retorna de outra forma à organização, para a repetição dos ciclos de eventos. Desta forma, o modelo possui a característica dinâmica inerente às organizações;
- e) Entropia negativa: processo pelo qual todas as formas de organização tendem à homogeneização e, finalmente, à morte;
- f) Informação como insumo: possibilita, ao modelo, a importação de conhecimento;
- g) Estado estável e homeostase dinâmica: a organização procura manter uma relação constante entre importação e exportação de energia, visando sua subsistência no meio ambiente;
- h) Diferenciação: em função da entropia negativa, a organização tende à multiplicação e elaboração de funções, o que determina também a multiplicação de papéis e diferenciação interna;

- i) Equifinalidade: não existe uma única maneira certa de a organização atingir um estado estável, o qual pode ser atingido a partir das condições iniciais e meios diferentes.

Essas características, do modelo de sistema aberto, deixam claro existir uma estreita relação entre a organização e o ambiente na qual ela está inserida.

2.3 Ambiente organizacional

De acordo com Hall (2004), a relação simbiótica entre a organização e seu ambiente, proposta pelo modelo de sistema aberto, possui várias abordagens na literatura, mas existem algumas divergências a respeito de como é o comportamento dinâmico desse processo de interação.

Para Miles e Snow (1987), o meio ambiente pode ser definido como qualquer coisa que não faça parte da organização. Para Andrews (1994), o ambiente, no qual uma organização está inserida, é o conjunto de todas as condições e influências externas - tais como tecnologias, políticas governamentais, economia, sociedade, ecologia, fornecedores, clientes e concorrentes - que afetam seu ciclo de vida e seu desenvolvimento.

Uma definição, mais abrangente, é dada por Hall (2004), na qual o ambiente organizacional pode ser visto como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela”. Aspectos tecnológicos, ambientais, econômicos, sociais, demográficos, ecológicos, legais, políticos e culturais influenciam na estabilidade da organização, gerando turbulência. O nível dessa turbulência é uma interessante medida da sinergia que existe entre ambiente e organização.

A sinergia é, segundo Child (1972), o que dá condições à organização obter acomodação estrutural necessária para que a mesma sobreviva às variações ambientais. Alguns aspectos desta sinergia, e de como ela influencia na estrutura da organização, para sua adaptação ao meio ambiente, são levantados pelo autor:

- a) Variabilidade ambiental: é o conjunto de três fatores – quando, quanto e com que padrão as mudanças ambientais acontecem. Quanto mais alta a variabilidade ambiental, mais a estrutura organizacional deve ser flexível à adaptação;
- b) Complexidade ambiental: é a medida da heterogeneidade do ambiente na qual a organização está inserida. Quanto maior a complexidade do ambiente, mais

mecanismos de informação ela deve possuir, para que tenha condições de uma tomada de decisão coerente às mudanças ambientais;

- c) Repressão ambiental, esta intimamente ligada à competitividade e agressividade do ambiente, na qual a organização se encontra. Quanto maior a repressão ambiental, mais mecanismos de defesa estratégica a organização deverá possuir, para manter-se competitiva no ambiente na qual está inserida.

Existem alguns atores responsáveis por parte desta sinergia organização versus meio ambiente. Para Mintzberg (1983), surgem, no ambiente organizacional, coalizões formadas por elementos internos e externos às organizações, que interagem entre si, com o objetivo de obterem poder em relação à organização. A chamada coalizão externa é constituída de elementos que não atuam diretamente na organização, mas que exercem influência sobre ela, como por exemplo: os proprietários, sindicatos e associações, aliados, competidores, clientes, imprensa, governo, etc.

Nas teorias clássicas, o objetivo de toda organização é a maximização dos seus lucros aos acionistas, e cabe à sua administração monitorar seus resultados, buscando, pelo planejamento, a melhor eficiência de seus processos, por meio da alocação de recursos na sociedade. Citando Bowditch e Buono (2002), a essa perspectiva de lucratividade deu-se o nome de *modelo dos acionistas – shareholders*.

Stoner e Freeman (1995) propõem o seguinte conceito de *stakeholder*, utilizado, originalmente, pelo *Stanford Research Institute*, em 1963: qualquer indivíduo ou grupo, interno ou externo à organização, que influenciam os seus resultados. São potenciais *stakeholders* os acionistas, gerentes, credores, concorrentes, empregados, clientes, governo, comunidade local e público em geral.

Nesse novo conceito, os acionistas ainda continuam a ocupar um lugar de destaque, pois constituem um *stakeholder* importante. Porém, esta abordagem sugere que a maximização lucratividade a longo prazo, altamente vinculada à influência e participação dos outros diversos *stakeholders*, gerando, portanto, elevados índices de incertezas na organização.

Segundo Bowditch e Buono (2002), esta concepção de *stakeholders* proporciona uma nova visão a respeito da relação organização-ambiente, que busca compreender as formas em que os diversos *stakeholders* são ou podem ser afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como irão reagir e quais as opções para bem gerir essas reações.

Ainda segundo Stoner e Freeman (1995), a dinâmica do ambiente organizacional influencia no papel e no poder de atuação dos *stakeholders* nos resultados organizacionais.

Cabe, à organização, possuir mecanismos de identificação e monitoramento dessas mudanças de comportamento, para responder às alterações ambientais.

2.4 Estratégia e formulação estratégica

De acordo com Mintzberg e Quinn (2006), a origem do termo estratégia vem do vocábulo grego *estrategos*, relacionado, diretamente, à função dos generais no comando de um exército, ou à arte dos generais, referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais eles desempenhavam sua função. Na medida em que as sociedades tornavam-se mais complexas, generais e estadistas estudavam conceitos estratégicos à exaustão até que um coerente corpo de princípios surgisse. Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery ou Mao-Tse-Tung serviram de base conceitual para a utilização de estratégias nas organizações.

Esses conceitos estratégicos estavam presentes nas ações militares do passado. Um exemplo foram as ações de Felipe II e seu filho Alexandre o Grande, na Batalha de Chaeronea entre macedônios e gregos em 338 A.C., que apresentam muitos dos atuais conceitos relevantes (Mintzberg e Quinn, 2006). Dentre estes conceitos encontram-se análise de pontos fortes e fracos, abordagem indireta, manobras enganosas (estratagemas), concentração de forças e rapidez de movimentação.

O general cártago, Aníbal, liderou um grupo menos preparado contra o exército romano, na batalha de Cannae, em 216 a.C. Mesmo em desvantagem numérica, e com armas inferiores à dos romanos, foi bem sucedido, pois utilizou-se de manobras estratégicas criativas, que fizeram com que todas as vantagens de seu oponente fossem irrelevantes para o sucesso (Mintzberg e Quinn, 2006).

Posteriormente, diversos estudiosos adaptaram, modificaram e transferiram os princípios básicos de estratégia, derivados da área militar, para a área organizacional. O pioneiro deste enfoque foi Chandler (1962), colocando a estratégia como sendo a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação, bem como a alocação dos recursos necessários para o alcance destas metas e objetivos.

Brown e Eisenhardt (2005) entendem a estratégia como os meios pelos quais os executivos, de uma organização, estabelecem objetivos e buscam alcançá-los através do alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Para Ansoff (1991), a estratégia é um conjunto de normas de decisão, que tem como objetivo orientar o comportamento de uma empresa através de um plano de ação. O autor

coloca que objetivos e estratégias possuem definições distintas: objetivos representam os fins que a empresa está buscando alcançar, ao passo que as estratégias são aos meios para alcançar esses fins.

Andrews (1994) define estratégia corporativa como o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica, e não econômica, que ela pretende fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade.

Mintzberg et al (2000) vão além, no conceito de estratégia, mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Para o autor, essas estratégias situam-se em dois pontos extremos de um *continuum*.

Em se olhando para trás neste *continuum*, encontram-se estratégias desejadas pela organização em alcançar seus objetivos. Esses planos, ou algo equivalente, dão, à organização, uma direção, um guia, ou curso de ação para o futuro. Porém, observa-se, no final do curso do *continuum* que, ao longo do tempo, a organização teve um comportamento consistente, que resulta num conjunto padrão de estratégias realizadas. O autor coloca que nem sempre as estratégias são fruto de uma deliberação prévia; elas podem, também, emergir frente à situações de conflito, que ponham em risco os objetivos finais da organização. Portanto, nem todas as estratégias, pretendidas inicialmente, pela organização, são deliberadas. Algumas simplesmente não são realizadas. A representação dessas cinco formas básicas de estratégia está ilustrada na Figura 2.

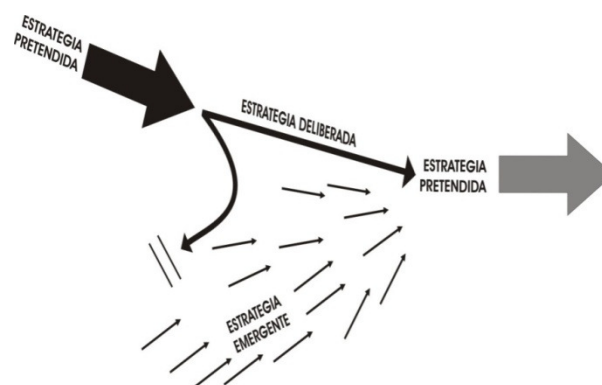


Figura 2 – Formas básicas de elaboração estratégica

Fonte: Mintzberg et al (2000)

Ao lado de plano e padrão, Mintzberg et al (2000) acrescentam mais três palavras iniciadas com “p” no conceito de estratégia. Estratégia pode ser vista como:

- **Posição:** maneira pela qual uma organização situa-se em relação ao ambiente, ou como as organizações encontram suas posições e protegem-nas para enfrentar a competição, para evitá-la, ou subvertê-la. De acordo com esta visão, as organizações podem ser pensadas, em termos ecológicos, como organismos em nichos lutando pela sobrevivência num mundo hostil e incerto. Estratégia, nesta visão, é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades;
- **Perspectiva:** maneira fundamental de a organização fazer as coisas. A estratégia, nesse sentido, olha tanto para dentro da organização como para fora, obtendo uma visão geral da organização e de como ela se comporta;
- **Ploy:** estratégia vista como um truque, uma manobra especialmente realizada para ludibriar o oponente, ou concorrente, e ganhar vantagem competitiva com ela. Este tipo de manobra também é chamado de *estratagema*, e serve, exclusivamente, para ludibriar o inimigo.

Sun Tzu, no livro *A Arte da Guerra* (2001, p 65-66), definindo os movimentos estratégicos das tropas, cita que nada é mais difícil do que a arte das manobras. Marchar pelo caminho indireto, iludindo o inimigo, e atraindo-o com engodos, permite partir depois dele e, mesmo assim, precedê-lo na chegada. “Quem isso souber fazer compreende a estratégia do direto e do indireto, engana e confunde o inimigo, dispersando-o, amolecendo-o, e, logo, marchando celeramente”.

Ainda de acordo com Mintzberg (1973 apud SERRALHEIRO 2004, p.53), as organizações adotam três modos distintos para formar estratégias. São eles:

- a) **Modo Empreendedor:** forma comum de pequenas organizações, que possuem uma forte liderança, formularem suas estratégias. A organização empreendedora enfoca as oportunidades, tendo como meta dominante o seu desenvolvimento. As forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo, com características de liderança, que controla todas as fases do negócio, e sua administração é caracterizada por passos dramáticos diante de incertezas e decisões audaciosas.
- b) **Modo Adaptativo:** é caracterizado por estar sempre à mercê do ambiente, através de soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais, nem sempre conexos. Devido ao fato de a organização geralmente ser controlada por uma

coalizão de diversos interesses, a estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos.

- c) Modo de Planejamento: aparece, geralmente, em grandes organizações, que atuam em ambientes estáveis. Uma análise complexa, de estrutura padronizada, é empregada para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. O modo planejado concentra-se na análise sistemática, particularmente no ajuste de custos e benefícios, visando a alternativas competitivas.

O Quadro 1 ilustra as principais características dos três modos de criação de estratégias.

CARACTERÍSTICAS	MODO EMPREENDEDOR	MODO ADAPTATIVO	MODO PLANEJADO
Ação de decisão	Proativa	Reativa	Proativa e reativa
Metas da organização	Desenvolvimento	Indeterminadas	Eficiência e desenvolvimento
Evolução das propostas	Decisivo	Decisivo	Analítico
Alternativa	Empreendedor	Barganha	Gerenciamento
Decisões horizontais	Longo prazo	Curto prazo	Logo prazo
Ambiente pretendido	Inseguro	Seguro	Arriscado
Decisão articulada	Levemente ligada	Desligada	Integrada
Flexibilidade estratégica	Flexível	Adaptativo	Forçado
Tamanho do movimento	Decisão arrojada	Passos incrementais	Estratégias globais
Visão da direção	Geral	Nula	Específica
Origem de forças	Empreendedor	Dividido	Gerenciado
Objetivos da organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Rentável	Complexo, dinâmico	Estável
“Status” da organização	Forte relacionamento	Estabelecido	Amplo

Fonte: Mintzberg (1973 apud SERRALHEIRO 2004, p.53)

Quadro 1 – Características dos modos de criação de estratégias

2.4.1 A escolha estratégica

A incorporação da escolha estratégica à teoria das organizações tem origem nos estudos de Child (1972) sobre o relacionamento entre as organizações e o seu ambiente. Após várias pesquisas, realizadas com o intuito de examinar os fatores condicionantes dessa

relação, foi constatado que os modelos teóricos desenvolvidos sobre o tema, de um modo geral, desconsideravam o papel dos arranjos internos e a capacidade de os gestores e dirigentes estabelecerem escolhas e definirem cursos de ação.

Em termos gerais, diante das diferentes circunstâncias, pelas quais as organizações passam ao longo do tempo, o papel das lideranças e do comportamento empresarial tem requerido a atenção de estudiosos. Para Monteiro (1999), a noção de escolha estratégica inclui não apenas os condicionantes ambientais, tecnológicos e estruturais mas, principalmente, a capacidade de as pessoas analisarem, decidirem e manipularem certos fatores do ambiente externo, selecionando e estabelecendo, por exemplo, os critérios para um pleno desempenho competitivo.

A perspectiva da escolha estratégica pressupõe que, embora as circunstâncias ambientais influam no desempenho, ou na eficácia de uma organização, sua sobrevivência depende, essencialmente, da habilidade de os dirigentes avaliarem e selecionarem o melhor meio, ou os cursos de ação, para lidarem com as contingências, de modo a promoverem a manutenção do equilíbrio da interação organização - ambiente.

Dessa forma, para compreender as estratégias formuladas e/ou formadas em determinada instituição, é importante compreender as ações dos dirigentes ou dos tomadores de decisão.

Para Machado (1999), o termo “tomadores de decisão” tem sido empregado para referir-se ao grupo que detém o poder, considerando-se que as organizações operam com desigualdades de poder, verificadas pelo acesso diferencial à tomada de decisão. Mesmo em um momento que se fala no crescente nível de especialização técnica, necessária para operar grandes e sofisticadas organizações, que estaria tirando muitas decisões das mãos dos níveis superiores, as evidências indicam a existência de um grupo que retém maior poder, o qual Cyert e March (1963) denominaram de coalizão dominante. A coalizão não é formada somente por quem detém autoridade formal, mas por aqueles que detêm, coletivamente, a maior parte do poder durante um período em particular.

O conceito de coalizão dominante não implica em poder somente para os seus membros, mas concentração da maior parte do poder, pois sabe-se que as informações, tanto do ambiente interno quanto do externo, são manipuladas e sujeitas a interpretações das pessoas que as captam e as transmitem aos tomadores de decisão. Além disso, o sucesso da implantação das decisões tomadas depende da cooperação das várias partes e níveis que compõem a organização. Esse processo político despense um considerável tempo das lideranças, para atingir muitas das principais decisões organizacionais.

Nesse sentido, o presente trabalho adota o conceito de coalizão dominante no momento de delimitar o grupo a ser utilizado para a compreensão do processo de formulação e/ou formação de estratégias da Demelfor S.A.

2.4.2 A formulação de estratégias e as diversas abordagens

É consenso, entre consultores, empresários e pesquisadores, no campo da gestão empresarial, que nunca, como neste início de século XXI, o ambiente de negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo uma maior flexibilidade das organizações e novos modos de definição das estratégias que orientarão as ações empresariais.

Porter (1980 apud OLIVEIRA, 2007, p.20), refere-se às posições estratégicas, definindo-as em três fontes distintas: a primeira baseia-se na produção de um subconjunto de produtos, ou de serviços de um setor, fundamenta-se na escolha e na variedade de produtos ou serviços, que atenda apenas um subconjunto de suas necessidades, a segunda fonte refere-se à necessidade de atender um determinado grupo de clientes, baseando-se em suas necessidades, como fruto de um pensamento tradicional que orienta a venda para um determinado segmento de clientes alvo.

Pode ser utilizada quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas; a terceira sugere a segmentação dos clientes, em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Tais diferenças podem ocorrer em função da geografia, ou do interesse do cliente, ou de algo que exija um conjunto diferente de atividades, para satisfazê-lo.

A estratégia baseia-se na exclusividade das atividades, e estas serem diferentes das já existentes no mercado, tornando-as competitivas, envolvendo as diferentes atividades, de forma deliberada, proporcionando um *mix* único de valores, ou seja, cada instituição possuir uma estratégia específica, formulada, adequadamente, conforme as características de cada setor. O autor define estratégia competitiva como sendo a combinação dos fins, metas que a empresa visa atingir, e dos meios pelos quais a empresa busca alcançar objetivos, podendo ser utilizados como guias do comportamento global da organização.

De acordo com Mintzberg et al (2000), existem vários diagramas para mostrar o fluxo global do planejamento estratégico. Mas, sem a preocupação de apresentar e debater sobre as peculiaridades de cada metodologia de planejamento estratégico existente, serão discutidos alguns tópicos essenciais do processo de formulação de estratégias, até porque, a maioria delas, apresentam as mesmas idéias - a utilização do modelo de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), dividindo-o em etapas bem delineadas e dando

considerável atenção à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Andrews (1994) descreve as principais etapas da metodologia SWOT como sendo:

- a) Fixação de objetivos – são explicados e quantificados as metas e os objetivos da organização;
- b) Análise externa – são feitas previsões a respeito das condições futuras da empresa no ambiente;
- c) Análise interna – as forças e fraquezas inerentes à empresa são decompostas e analisadas;
- d) Avaliação da estratégia – são avaliadas e escolhidas as alternativas estratégicas;
- e) Operacionalização da estratégia – caracteriza-se pela implementação estratégica.

Ainda segundo Andrews, uma vez as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas tenham sido avaliadas, os decisores estratégicos estão numa posição de poderem formular o plano estratégico. Idealmente, o plano deve ser formulado de maneira a capitalizar as oportunidades externas, evitar ou trabalhar ao redor das ameaças externas, deve ser construído sobre as forças internas, e evitar ou trabalhar ao redor das fraquezas internas.

De acordo com Nadler e Tushman (1995), existem várias maneiras pelas quais as estratégias são formuladas, mas três abordagens são predominantes:

- a) Abordagem do planejamento: considera a racionalidade e um sistema formal de alcance de metas. Existe a crença de que a análise sistemática pode conduzir à compreensão do ambiente, o suficiente para influenciá-lo, tornando as decisões menos conflitantes e mais complementares do que se elaboradas independentes;
- b) Abordagem do processo político: considera as empresas como compostas de coalizões de grupos de interesses que, freqüentemente, tem poder de influência na tomada de decisões estratégicas. Assim, a estratégia é consequência de competição, conflito, coalizão e poder de barganha entre os vários grupos de interesse;
- c) Abordagem adaptativa: considera a existência de um *status quo* poderoso e a divisão de poder entre os membros de várias coalizões. Suas ações visam remediar situações e adequar-se ao ambiente. Assim, movendo-se em passos curtos e

desarticulados, as soluções ocorrem mais por reação aos problemas existentes do que pela busca de oportunidades.

Desse modo, as abordagens levam em conta os fatores limitativos na formulação de estratégias. Dentre os vários fatores limitantes, pode-se citar a cultura organizacional, as relações de poder, a complexidade dos sistemas e, conseqüentemente, a racionalidade limitada dos indivíduos.

Mintzberg et al (2000, p. 13) divide a formulação estratégica em 10 escolas de pensamento, onde cada uma tem sua perspectiva única, focalizando um aspecto importante desse processo estratégico. Essas escolas de pensamento surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. As escolas com os adjetivos que melhor captam a visão que cada uma tem do processo de estratégia, como mostra o Quadro 2, são:

ESCOLA	VISÃO DO PROCESSO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Design	Conceitual	Focaliza-a como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção da mente do líder. Também conhecida como escola da concepção, lançou, em 1960, a base das outras duas escolas prescritivas. Utiliza-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas).
Planejamento	Formal	Atingindo seu auge na década de 70, esta escola vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático.
Posicionamento	Analítica	Desenvolvida nos anos 80, essa terceira tendência focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, preocupando-se mais com o conteúdo real das estratégias do que com o processo de formulação dessas.
Cognitiva	Mental	Desenvolveu a linha do conhecimento que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.
Empreendedora	Visionária	Associando estratégia ao espírito empreendedor, esta escola caracteriza-se por descrever o processo em termos da criação da visão pelo grande líder.
Aprendizado	Emergente	Considera o mundo demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claros. Assim, a estratégia deve emergir em passos curtos, conforme a adaptação da empresa.
Poder	Poder	A formulação da estratégia é um processo de negociação, tanto por conflitos dentro da empresa como conflitos de natureza externa.
Cultural	Ideológica	Considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura organizacional, vendo o processo como sendo coletivo e cooperativo.
Ambiental	Passiva	Considera a formulação de estratégias como sendo um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da empresa, mas em seu contexto externo e às pressões, ou seja, a formação da estratégia é uma resposta passiva às forças externas.
Configuração	Episódica	Considera o processo como a combinação das outras escolas, onde os vários elementos da formulação de estratégias são agrupados em estágios distintos, procurando, assim, integrar várias partes - gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos, em função de estágios de vida diferentes.

Fonte: Mintzberg et al (2000, p.13)

Quadro 2 – Escolas de pensamento na formação da estratégia

Segundo Mintzberg et al (2000) as dez escolas “caem” em três agrupamentos. As três primeiras, do primeiro grupo, são de natureza prescritiva, mais preocupadas no modo como as estratégias devem ser formuladas do que como foram concebidas. As seis escolas seguintes, do segundo grupo, são de natureza descritiva, mais preocupadas com aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. O terceiro grupo é um concentrado dos outros dois grupos, contendo apenas uma escola de pensamento – de configuração.

Além disso, as quatro últimas escolas do segundo grupo abriram o processo de formulação além do indivíduo, para outras forças e agentes.

É muito difícil encontrar qualquer uma das escolas em sua forma pura. Na realidade, as diferenças situam-se em termos de qual abordagem ser preponderante em cada situação. A combinação das escolas pode refletir certas características ou necessidades de cada empresa. O próprio Mintzberg et al (2000) faz uma autocrítica das escolas, alegando que, apesar de interessantes e criteriosas elas apresentam, em certo sentido, uma visão estreita e exagerada.

Assim, o ponto de equilíbrio de qualquer estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento, de acordo com seus fundamentos, conteúdos e processos aplicados à conveniência e à realidade de cada contexto estratégico.

Pode-se notar que a estratégia deve acompanhar as variáveis que influenciam o ambiente empresarial, a empresa e suas metas. Ela precisa ser dinâmica, por isso, deve ser sempre revista, visando garantir o reflexo das mudanças inerentes nesse contexto.

Desse modo, as empresas devem formular e encarar suas estratégias com foco num processo incremental, onde uma meta, um objetivo são resultados da habilidade de inúmeras decisões menores ao longo do percurso.

2.5 Mudança estratégica organizacional

Wood (2004, p. 190) define a mudança organizacional como sendo qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

As mudanças podem ocorrer: (1) quanto a natureza relacionada a quaisquer características da organização; (2) quanto a relação da organização com seu ambiente como uma resposta a algum acontecimento no ambiente (reação) ou uma antecipação voluntária (próação) ou (3) quanto a forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Ainda segundo Wood (2004), o processo de mudança pode ser desencadeado por três razões:

- a) Crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender aos clientes e restrição de recursos;
- b) Novas oportunidades: introdução de novas tecnologias, de novos produtos, ou serviços, e a disponibilidade de novos recursos;
- c) Novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis, adaptação de estratégias corporativas, implementação de novos sistemas de controle.

Pettigrew et al (2002) afirmam que o ponto de partida, para a análise da mudança estratégica, é a noção de que a formulação do conteúdo, de qualquer nova estratégia, acarreta, inevitavelmente, mudança na gestão de seus contextos e processos. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo, no qual a firma opera, e o contexto interno, à estrutura, cultura corporativa e forças políticas da organização, por meio dos quais as idéias sobre a mudança devam ocorrer. O conteúdo refere-se a áreas particulares de transformação em que essas mudanças são examinadas. Portanto, a organização poderá buscar a mudança na tecnologia, na mão-de-obra, nos produtos, no posicionamento geográfico ou na cultura.

A definição de processo de mudança elaborada por Pettigrew et al (2002), referem-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que elas busquem mudar a organização de seu estado presente para ser estado futuro.

O conteúdo da mudança estratégica é o produto de um processo de legitimação formado por considerações político-culturais, expressos, geralmente, em termos racionais/analíticos. A formulação do conteúdo da mudança estratégica é dependente da gerência e de seu contexto e processo.

O papel da coalizão dominante, como provocador das mudanças estratégicas organizacionais, deve ser levado em consideração, sobretudo pelo poder de escolha exercido e pelo poder político de negociação entre os componentes da coalizão.

Javidan et al (1990) apresentam o modelo do *stakeholder* como elemento útil na compreensão do conceito e da mudança estratégica. Afirma que a sobrevivência organizacional depende da habilidade em desenvolver e manter um equilíbrio com os grupos de *stakeholders*, estabelecendo relações satisfatórias, estáveis e sustentáveis para ambas as partes.

Contrapondo-se ao equilíbrio organizacional apresenta-se o conceito de inércia organizacional, no qual a busca de estabilidade resulta em uma tendência de somente tomar decisões incrementais e de agir como se existisse um grande obstáculo em respostas às discontinuidades ambientais. As mudanças estratégicas parecem, portanto, consistir de longos

períodos de mudança incremental, intercalados com períodos de mudança radical provocados por crises.

Pettigrew et al (2002) citam a pesquisa de McGill como importante na identificação, tanto da queda, quanto do fluxo, das concentrações estratégicas na organização, e a existência de períodos de mudança revolucionária e evolucionária.

A mudança evolucionária, também chamada de sintonia fina (fine-tuning), envolve mudanças gradativas nas estratégias vigentes, são fáceis de implementar e concentram-se na busca da efetividade e aprimoramento de processos existentes.

As mudanças revolucionárias são caracterizadas pelas reorientações e trocas de estratégias, com reflexos na estrutura organizacional, nas pessoas, nos processos, levando a uma remodelação organizacional. Normalmente, as mudanças revolucionárias surgem como respostas às discontinuidades ambientais, ou ao aumento de pressões competitivas.

Nadler e Tushman (1995) apresentam as mudanças organizacionais como sendo incrementais e descontínuas. As mudanças incrementais são pequenas mudanças que ocorrem em períodos de equilíbrio, e referem-se, especialmente, às mudanças que procuram implementar, ou melhorar, o desempenho organizacional. As definições da organização, como identidade, valores e missão não mudam. As mudanças descontínuas ocorrem, principalmente, em períodos de desequilíbrio, quando a organização propõe uma mudança radical nas estruturas, estratégias, e as mudanças ocorrem, até mesmo, no setor em que a organização está inserida.

As mudanças podem ainda serem classificadas como reativas, ou seja, quando as mudanças são respostas a movimentos externos à organização, e preventivas, quando a organização age antecipando-se às mudanças que poderão ocorrer mais tarde.

A capacidade de mudar é essencial, para qualquer empresa, e vai tornar-se ainda mais importante em um mundo em que as estratégias competitivas se alteram de uma maneira mais rápida e freqüente. As empresas bem-sucedidas, de hoje, e do futuro, são e continuarão a ser aquelas que se encontram em um estado de fluxo contínuo, e a gestão de mudanças vai tornar-se uma parte integrante das atividades empresariais, assim como o relacionamento com os clientes, o fluxo de caixa ou os recursos. Porém, a gestão de mudanças é extremamente abrangente e totalmente envolvente, devendo ser apoiada por determinados métodos, técnicas e ferramentas.

Os modelos apresentados, a seguir, servem de base para o estudo do processo de mudança da organização, sendo de fundamental importância para a associação das mudanças

organizacionais, períodos, frequências e magnitudes das mudanças e contextualização do processo.

2.5.1 O modelo de Kotter

Todos os métodos, usados nas transformações bem sucedidas, baseiam-se em um critério essencial: que a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões.

Segundo Kotter (1997), mesmo que um observador de objetivos possa enxergar que os custos são altos demais, ou que os produtos não são suficientemente bons, ou que as necessidades inconstantes dos clientes não estão sendo atendidas adequadamente, a mudança necessária pode estagnar devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem tem do desconhecido. Para obter sucesso, um método projetado para alterar estratégias, fazer reengenharia de processos, ou melhorar a qualidade, deve lidar muito bem com essas barreiras.

Kotter (1997, p.20), em seu modelo, resume as etapas da produção de mudanças bem-sucedidas de qualquer magnitude nas organizações, divididos oito etapas, conforme demonstrado na Figura 3, abaixo.

As quatro primeiras etapas do processo de transformação ajudam a descongelar um *status quo* inflexível. Se mudar fosse fácil, não seria necessário todo esse esforço. As fases, de cinco a sete, apresentam muitas práticas novas. A última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia a sua implementação.

As pessoas, pressionadas a mostrarem resultados, sempre tentarão pular fases – algumas vezes muitas delas – em um esforço de grande mudança. Frequentemente tentam transformar as organizações empreendendo, apenas, as etapas 5, 6 e 7, especialmente se parecer que uma única decisão – reorganizar, fazer uma aquisição ou demitir pessoas – mudará mais do que o necessário. Ou, então, as pessoas percorrem as etapas sem ao menos concluir a tarefa, ou não conseguem reforçar as etapas anteriores, no decorrer do processo, e, conseqüentemente, o senso de urgência dissipa-se ou a coalizão administrativa se rompe. A verdade é que, ao negligenciar qualquer das atividades preparatórias, de aquecimento (etapas 1 a 4), dificilmente estabelecer-se-á uma base suficientemente sólida para dar continuidade ao

processo, e, sem a atividade complementar da etapa 8, nunca atingir-se-á a linha de chegada, não permitindo, portanto, implementar as mudanças.

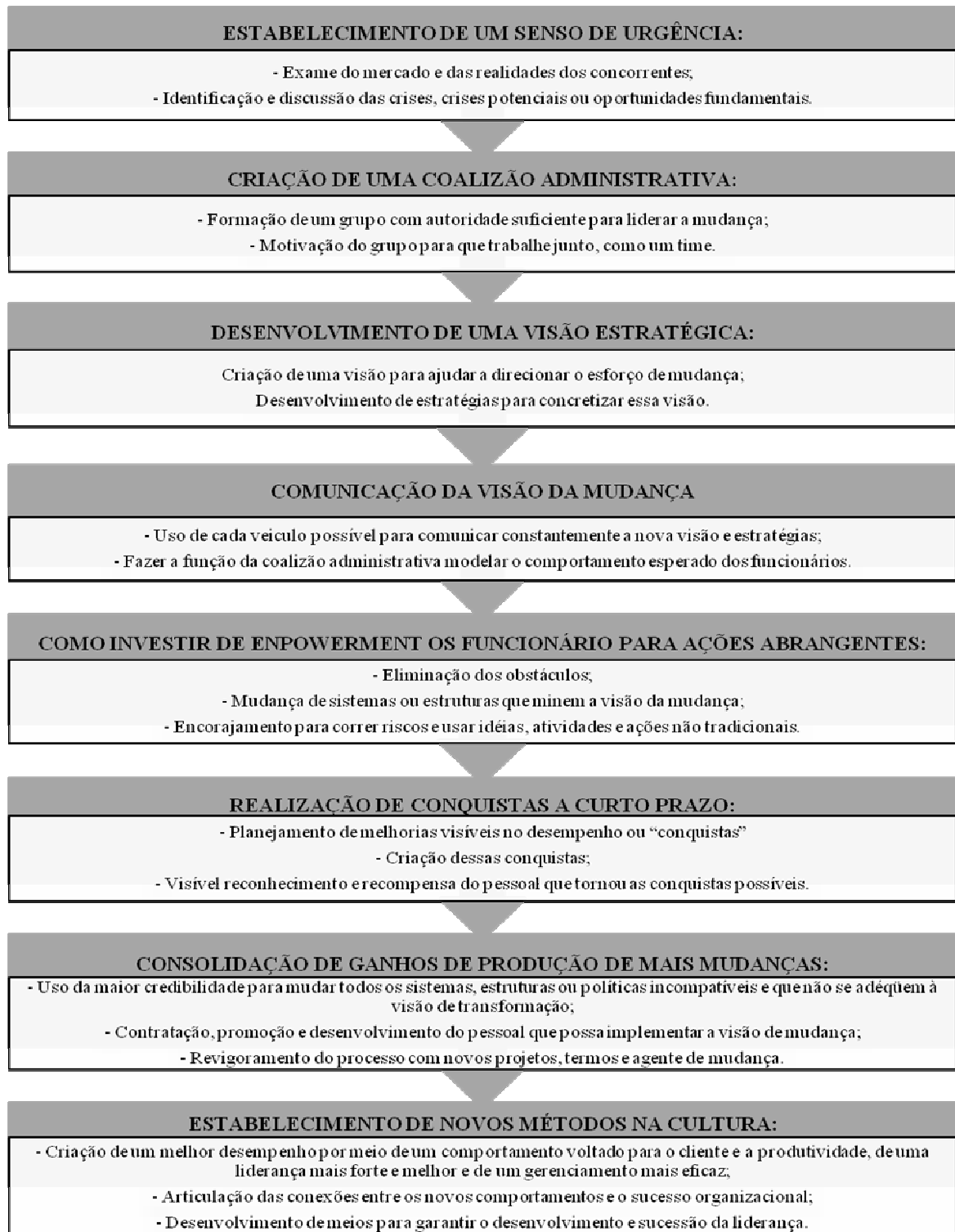


Figura 3 – O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança
Fonte: Adaptado de Kotter (1997, p.21).

2.5.2 O modelo da Price Waterhouse

Cada projeto de mudança, a ser realizado, está envolvido por circunstâncias peculiares. As medidas necessárias, para transformar a empresa, não podem ser detalhadas com precisão em nenhum livro. Não existem cálculos explícitos, nem receita pronta, dos passos que devem ser seguidos na implementação da mudança.

A Price Waterhouse (1997, p. 23) sugere a adoção de um conjunto limitado de princípios, que podem ser seguidos com segurança na realização de mudanças positivas, conforme demonstrado na Figura 4.

1	• Enfrente a realidade
2	• Concentre-se em contextos estratégicos
3	• Aja com autoridade
4	• Defina o escopo com inteligência
5	• Prepare o terreno para a mudança
6	• Deixe o cliente conduzir a mudança
7	• Conheça seus <i>stakeholders</i>
8	• Comunique-se sempre
9	• Redefina o sistema de indicadores
10	• Utilize todas as alavancas da mudança
11	• Pense grande
12	• Alavanque a diversidade
13	• Desenvolva habilidades
14	• Planeje
15	• Integre as iniciativas

Figura 4 – Princípios da mudança positiva de Price Waterhouse

Fonte: Adaptado de Price Waterhouse (1997, p.23).

Os princípios da mudança positiva de Price Waterhouse podem ser resumidos da seguinte forma:

- 1) Enfrente a realidade: todos, que investem suas vidas na construção de empresas de sucesso, devem enfrentar uma dura realidade: as estruturas que criam – produtos e

serviços oferecidos e processos e tecnologia que os sustentem – não serão realidade segundo os padrões do futuro. São seduzidos pela idéia de que aquilo que construíram permanecerá. Entretanto a nova realidade chegará de mansinho, trazendo novos modelos de negócios e a competitividade ficará para trás;

- 2) Concentre-se em contextos estratégicos: a maioria das organizações está experimentando mudanças explosivas. Impulsionadas pela concorrência global e por inovações tecnológicas, incrivelmente produtivas, essa tendência pode acelerar, fazendo com que as oportunidades de mudar sejam infinitas. Por outro lado, o capital e a energia não o são. Saber onde investir na mudança – onde procurar melhoria de desempenho – distinguirá os vitoriosos dos perdedores. Concentre esforços onde o esforço for maior;
- 3) Aja com autoridade: a mudança deve ser sustentada por uma gestão forte. Essa autoridade, geralmente, é conferida pela alta administração, mas deve ser endossada pela voz do cliente. Sem autoridade suficiente, a organização poderá dobrar o custo da mudança e atingir, apenas, a metade do resultado;
- 4) Defina o escopo com inteligência: estabelecer um escopo apropriado para o seu esforço de mudança é especialmente importante. A empresa deve procurar medir e melhorar o desempenho das áreas mais importantes para a organização de seus *stakeholders* – como por exemplo proprietários, clientes e empregados.
- 5) Prepare o terreno para a mudança: não pode-se presumir que os outros estejam preparados para mudar. Raramente isso acontece. Primeiro, é necessário preparar o terreno, então, trabalhar com afinco para gerar consenso, começando com os da cúpula administrativa, descendo por toda a organização;
- 6) Deixe o cliente conduzir a mudança: o cliente é um aliado na preparação do terreno para a mudança. Atender aos clientes é um denominador comum dentro da empresa, visto os mesmos serem a razão de ser dela. Suas necessidades, examinadas cuidadosamente, devem ditar a mudança;
- 7) Conheça seus *stakeholders*: indivíduos e grupos poderosos têm interesse na mudança que a organização pretende implementar. Ela precisará implementar, compreender e priorizar as necessidades e os motivos dessas pessoas;
- 8) Comunique-se sempre: se a empresa pretende que seu programa de mudança seja bem sucedido, deve comunicar-se, sempre, com os interessados, à medida que as mudanças são concebidas e realizadas. Sua argumentação, em favor da mudança e seu estilo de comunicação, devem ser compatíveis com eles, convencendo-os a

agirem de maneira inovadora. Mensagens claras e concisas serão compreendidas. Mensagens honestas serão aceitas;

- 9) Redefina o sistema de indicadores: dirigir a mudança e fazer com que as pessoas adotem atitudes novas, exigirá que a empresa examine, cuidadosamente, seu sistema de indicadores de desempenho. Primeiro, a mudança deve ser visualizada, depois, indicadores novos e consistentes com suas estratégias e metas devem ser projetados. Devem ser realizadas reavaliações e, se necessário, revogar os critérios antigos;
- 10) Utilize todas as alavancas da mudança: há pontos chaves de aplicação, na empresa, que compensarão os esforços. Eles são as alavancas da mudança. Devem ser utilizados em sua totalidade: mercados e clientes que se busca atender; ofertas de produtos e serviços; estrutura da companhia; sistemas de recursos humanos, incluindo programas de recompensa; processos de negócios e tecnologias de apoio. Mudança em ampla escala somente poderá ser conquistada quando todas essas alavancas forem ativadas por um esforço coordenado;
- 11) Pense grande: o líder da mudança deve trabalhar, incansavelmente, para persuadir a equipe de liderança a “pensar grande” e a desenvolver inovações positivas em todos os elementos da organização. O hábito de “pensar pequeno” domina muitos projetos com resultados previsíveis. As pessoas precisam sentir-se livres para pensarem sem seguir esquemas, para externarem dezenas de idéias que podem não funcionar, mas que contribuirão para que se chegue a algumas genuinamente poderosas;
- 12) Alavanque a diversidade: é sabido que as pessoas têm dificuldade de raciocinar de maneira não convencional, em parte porque somos os responsáveis pelas convenções, e houve um momento em que as convenções não funcionavam. Surge uma oportunidade sem precedentes, para pensamentos inovadores, no momento em que inúmeras mulheres, minorias, estrangeiros entram nas companhias. Essas mentes e perspectivas ajudam a arejar os velhos paradigmas e a mostrar onde é necessário substituí-los;
- 13) Desenvolva habilidades: a empresa deve ser pródiga ao investir no capital humano. Deve desenvolver as habilidades das pessoas, de todos os níveis. Ampliar as habilidades técnicas, de solução de problemas, de tomada de decisões e de liderança daqueles que estão “nas trincheiras”. Fortalecer as técnicas voltadas para facilitar, administrar, delegar, ouvir, comunicar-se e conviver com a

diversidade dos que estão no topo. Fazer com que o desenvolvimento de habilidades seja uma medida-chave do desempenho para todos os empregados;

- 14) Planeje: para conduzir a mudança, a organização precisará desenvolver um plano de ação documentado e detalhado, abrangendo todas as principais medidas exigidas, incluindo mudanças em processos, sistemas, pessoas, cultura organizacional, planta física, estrutura organizacional e necessidades de treinamento;
- 15) Integre as iniciativas: programas de mudança de diversos tipos continuam borbulhando nas organizações de alto desempenho. À medida que um programa de iniciativa for delineado, seus objetivos e recursos devem ser definidos, pois é necessário que se mantenha um princípio global relacionado à mudança que também seja consistente e racional. As iniciativas não planejadas e desalinhadas, como uma “colcha de retalhos” promoverão uma competição negativa pelos recursos, confundirão as pessoas e reduzirão o impacto de qualquer empenho.

Para Price Waterhouse (1997, p.26), a empresa deveria tentar “visualizar” como ela poderia operar com muito mais sucesso no futuro, sendo praticamente certo que haja uma distância entre o presente e o futuro, com relação a uma série de dimensões importantes, portanto, recomenda formalizar essas dimensões através do conceito das seis “alavancas de mudança”, as quais podem ser visualizadas na Figura 5:

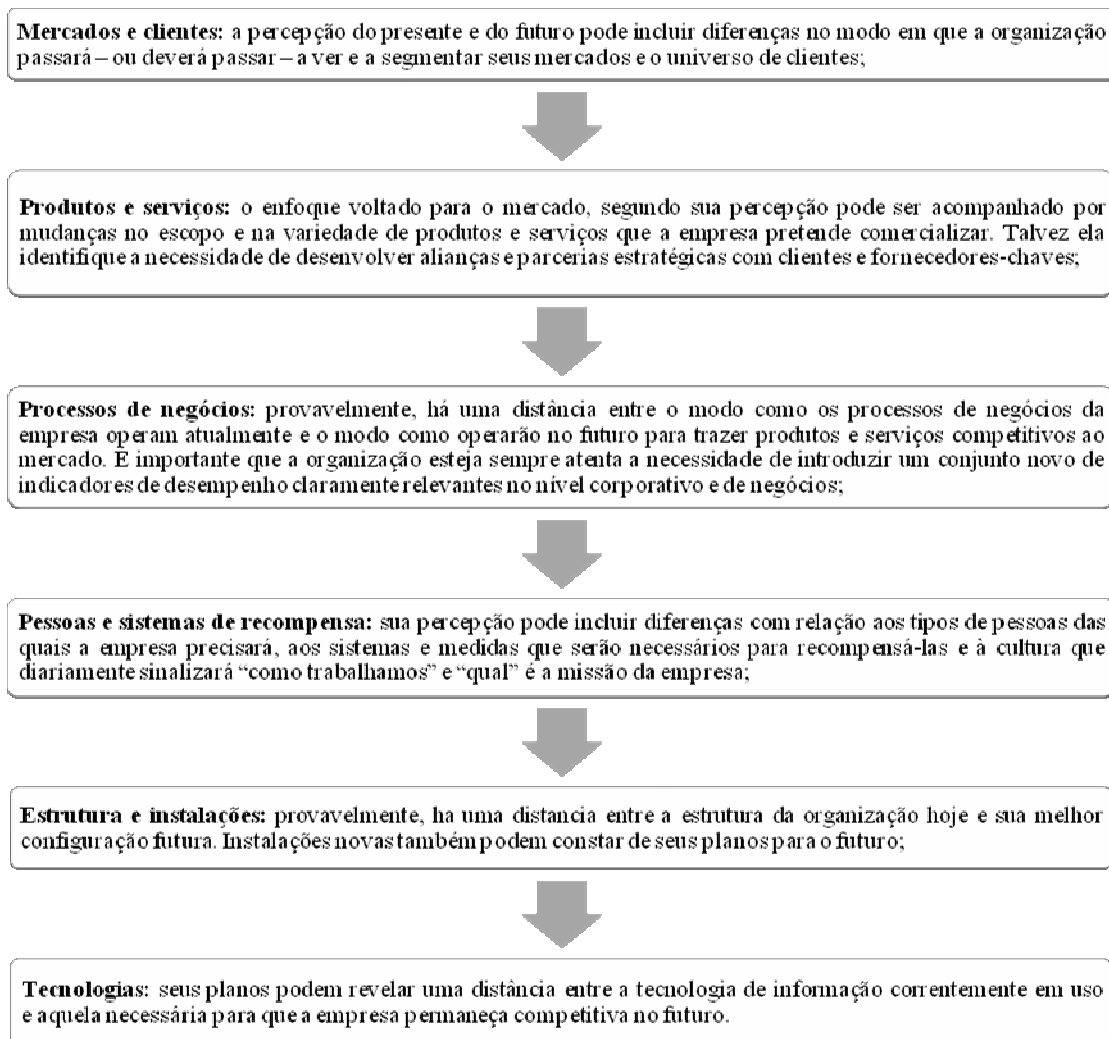


Figura 5 – Seis alavancas da mudança

Fonte: Adaptado de Price Waterhouse (1997, p.26).

As mudanças necessárias para que se possa levar a empresa para um futuro promissor, provavelmente envolvem mudança em todas as áreas mencionadas. Isso acontece entre as empresas mais saudáveis do mercado; a necessidade de mudar não é, necessariamente, um sinal de falta de saúde da empresa. A estagnação, por outro lado, sempre é um mau sinal.

2.5.3 O modelo de Grouard e Meston

Segundo Grouard e Meston (2001, p.38), um modelo de mudança prático e efetivo deve basear-se em princípios sólidos e claramente elaborados. Esses princípios são a plataforma sobre a qual o modelo é construído, e devem ser adequados a situação da empresa, de forma que possam suportá-la. As decisões mais importantes, que refletem a visão de

mudança, e o modo como as empresas podem ser transformadas, são tomadas com base nesses princípios.

Para os autores, os quatro princípios fundamentais à mudança são (Figura 6):

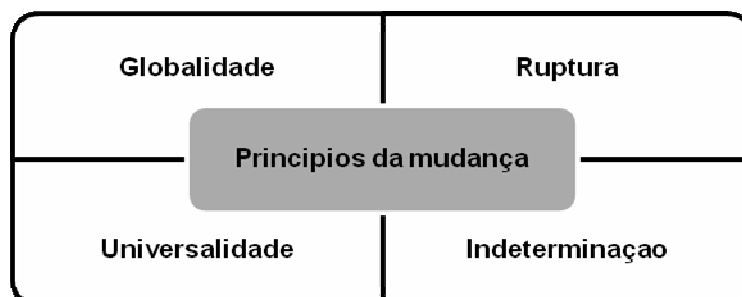


Figura 6 – Princípios fundamentais do processo de mudança

Fonte: Adaptado de Grouard e Meston (2001, p.38).

Os princípios de mudança de Grouard e Meston podem ser explicados da seguinte forma:

- **Princípio da globalidade:** a mudança, necessariamente, afeta tanto o corpo como a alma da empresa. Assim, o desejo de transformá-la significa afetar tanto os componentes físicos (estratégia, estrutura, sistemas, etc.), bem como os psicológicos (valores compartilhados, cultura, estilo), levando-se em consideração a maneira como esses dois grupos de componentes se influenciam e interagem, visto que são intimamente ligados. É necessário possuir uma visão global da empresa, mesmo que a mudança pareça afetar somente uma parte dela;
- **Princípio da ruptura:** o processo de mudança implica a desestabilização do *status quo* e a manutenção da instabilidade no decorrer de todo o processo. A mudança é desconfortável, gera temores, tensões e irritações. Por isso, tão logo o objetivo final da mudança tenha sido estabelecido, a primeira meta deve ser a de produzir a ruptura. Recursos consideráveis devem ser mobilizados, para assegurar que a atual situação seja desestabilizada, de forma planejada e controlada. O programa de mudança deve, então, preservar a condição de instabilidade e trabalhar com as oportunidades e com os riscos que, inevitavelmente, são criados. Manter um senso positivo de instabilidade é uma das questões-chave para o processo de mudança;
- **Princípio da universalidade:** para que o processo de mudança tenha sucesso, todo o quadro de funcionários deve estar envolvido e comprometido com ele, e a participação universal somente se torna possível se cada um puder desempenhar um papel ativo no processo. O princípio da universalidade exige que todos os

funcionários façam sugestões, tomem decisões e assumam a responsabilidade por suas ações, de acordo com suas funções dentro da organização;

- Princípio da indeterminação: as mudanças podem ser orientadas, mas não totalmente controladas. A gestão das mudanças é uma questão de orientação, condução e direção, sendo que o método adotado, para condução das mudanças, deve deixar espaço para a flexibilidade e a reação, ao mesmo tempo em que é mantida uma cuidadosa supervisão e orientação.

A complexidade da mudança e a dificuldade de controlá-la devem ser contra-atacadas com a responsabilidade e o envolvimento de todos os funcionários. Assim sendo, a orientação desempenha um papel decisivo, primeiramente, para a avaliação da importância das decisões tomadas e sua efetividade na implementação da visão e, em segundo lugar, para ajustá-las e redirecioná-las, quando necessário.

O método descrito por Grouard e Meston é formado por 10 chaves (Figura 7), as quais, os autores consideram essenciais para a aceleração das mudanças e para a maximização das suas chances de sucesso.

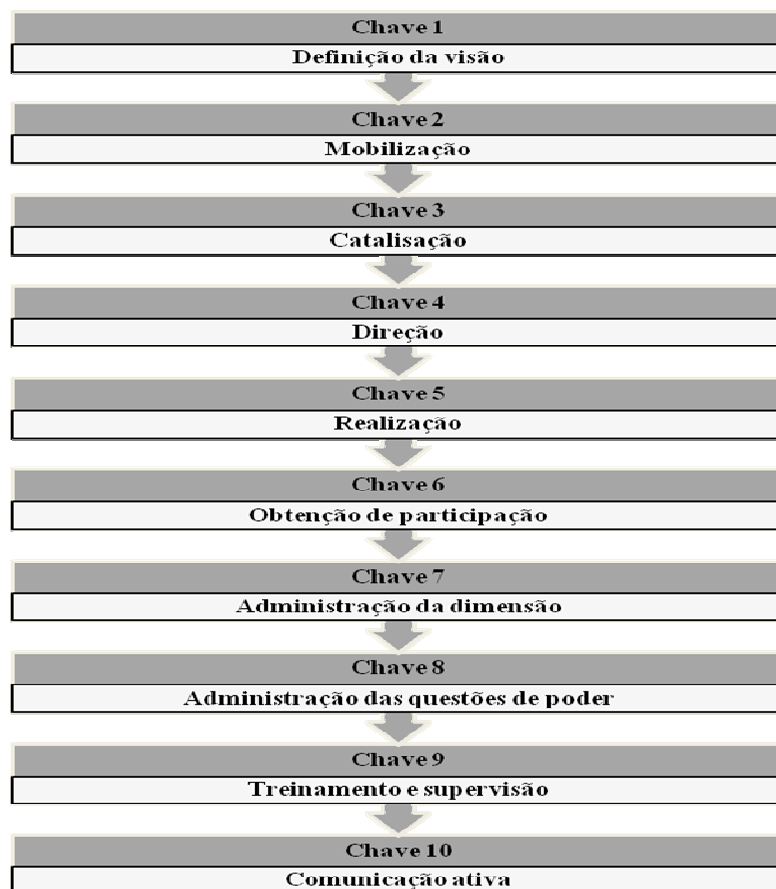


Figura 7 – Dez chaves para a mudança

Fonte: Adaptado de Grouard e Meston (2001).

Cada chave possibilita a conquista de uma tarefa, como, por exemplo, consolidação das mudanças, motivação dos funcionários, admissão da dimensão emocional, etc., necessárias para o sucesso da mudança. As chaves para a mudança podem ser resumidas da seguinte forma:

Chave 1 – Definição da visão: a visão estimula e justifica a mudança, portanto, continuará a direcionar e atuar como um ponto de referencia durante todo o processo de mudança. Não diz respeito aos detalhes do processo, que serão trabalhados no devido tempo, mas afeta todos os aspectos da mudança, ou seja, leva ao objetivo final e é responsável pelo amplo plano de ações que precisa ser implementado. A definição da visão deve ser baseada em um profundo conhecimento da empresa e do seu ambiente, bem como em uma avaliação global das questões em risco na mudança.

A visão, na verdade, será utilizada, pelos administradores das mudanças, como um ponto de referencia, com base no qual o processo será direcionado, para garantir o sucesso do seu resultado. Portanto, a visão define os domínios da mudança e é o primeiro passo para o cumprimento do princípio da globalidade, indicando como e até que ponto os diversos componentes da empresa precisam ser transformados.

Chave 2 – Mobilização: é a chave que dá início ao processo real de mudança – uma vez que a visão tenha sido definida – tornando a empresa móvel ou, em outras palavras, criando uma dinâmica para a mudança. A necessidade de ruptura é criada por meio da análise da situação atual e da descoberta de como ela difere da visão. A resposta à nova necessidade é definida pela escolha das iniciativas de melhoria a serem introduzidas, a fim de alcançar a visão, assim sendo, três objetivos podem ser atingidos pela mobilização: sensibilização dos funcionários quanto à necessidade de uma mudança imediata; endosso das questões em risco na mudança, identificadas na Chave 1 e; escolha das iniciativas de melhoria.

Chave 3 – Catalisação: os autores conceituam catalisação como o processo de instituição de uma organização (por exemplo, alta administração, comitê executivo da mudança, grupo facilitador da mudança, grupos especializados e equipes de apoio) que estimulará e gerenciará as mudanças. Como qualquer outro projeto, a mudança deve ser gerenciada, mas sua natureza peculiar significa que precisam ser postos à disposição recursos consideráveis e dedicados exclusivamente a ele. A realização de mudanças requer que a resistência seja constantemente superada, a inércia e a estagnação sejam combatidas, o apoio seja oferecido e a validade das mudanças propostas seja reafirmada. Além disso, caso se deseje explorar as habilidades e os conhecimentos dos funcionários, um tipo especial de organização será necessário, para fazê-los emergirem, para canalizá-los e estruturá-los.

Chave 4 – Direção: a mudança é um processo extremamente complexo, que corre o risco de afastar-se dos objetivos originais (de acordo com o princípio da indeterminação), seja optando por um caminho errado, por ser muito demorado ou por gerar muitos custos. A Chave 4 se concentra no sistema de orientação, que mantém o processo no caminho certo, prevenindo falhas e discrepâncias e utilizando efetivamente a energia. Basicamente o processo de direção consiste nas seguintes atividades:

- Estabelecer a estrutura lógica do processo de mudança; planejar o processo;
- Assegurar que ele transcorra, adequadamente, todos os dias;
- Facilitar e acelerar a mudança;
- Oferecer conselhos e sugestões imparciais;
- Monitorar a postura de mudança dos funcionários-chave da empresa;
- Identificar os métodos e as ferramentas necessários e torná-los disponíveis aos funcionários;
- Iniciar e manter o treinamento e; garantir que as outras nove chaves sejam aplicadas adequadamente.

Chave 5 – Realização: é o termo escolhido pelos autores para caracterizar a execução do processo de mudança, ou, em outras palavras, a realização da transição entre a atual situação e a desejada, ou seja, a implementação da visão, caracterizando-se por ser um processo que reforça a mobilização, permitindo que as pessoas entendam como podem desempenhar um papel prático, para a mudança, e ajudar a garantir que, uma vez alcançada, seja duradoura. A realização consiste de cinco subetapas principais:

- 1) Efetuar uma análise detalhada da situação atual, em relação às iniciativas de melhoria, e identificar todas as oportunidades que ela ofereça;
- 2) Desenvolver um plano detalhado para cada iniciativa de melhoria e especificar o que deve ser obtido, em cada caso, para que a visão seja realizada;
- 3) Realizar testes-piloto;
- 4) Utilizar os resultados dos testes para aplicação no processo de mudança, de uma forma mais geral;
- 5) Criar sistemas para garantir que as mudanças sejam duradouras.

Chave 6 – Obtenção de participação: a realização das mudanças requer a participação de todo o quadro de funcionários (princípio da universalidade). A Chave 6 concentra-se na participação e em como obtê-la. A participação é um elemento importante, pois possibilita que a empresa explore a abundante diversidade de habilidades e experiências

dos funcionários, ajuda a quebrar a resistência por meio do seu envolvimento direto, e garante que as mudanças sejam duradouras.

Chave 7 – Administração da dimensão: as pessoas reagem de muitas maneiras diferentes: podem ficar intimidadas ou atraídas pela inovação, podem sentir-se relutantes em alterar os atuais métodos ou motivadas por uma maior satisfação no trabalho, bem como podem sentir-se desafiadas ou receosas de falhar. Essas reações devem ser cuidadosamente administradas, pois podem afetar, seriamente, o processo de mudança e, em casos extremos, até mesmo impedi-lo completamente. Esses fatores emocionais depõem contra a lógica da atividade empresarial normal, que enfatiza formas racionais e econômicas de pensar.

O objetivo é encontrar uma solução para a aparente contradição entre, a resistência emocional à mudança e os bloqueios mentais desenvolvidos pelas pessoas, e, a imprescindível participação dos funcionários para fazer com que as mudanças sejam bem-sucedidas. Essa Chave, portanto, precisa:

- Identificar os fatores emocionais relacionados às mudanças;
- Avaliar os problemas criados pela resistência e pelos bloqueios mentais, durante a implementação das mudanças;
- Administrar a dimensão emocional.

Chave 8 – Administração das questões de poder: as mudanças sempre alteram o equilíbrio do poder dentro de uma empresa, o que pode levar algumas pessoas a se oporem a ela, ou tentar manipulá-la em seu próprio benefício. Poder e mudanças estão sempre em conflito, e as mudanças bem-sucedidas requerem que o equilíbrio de poder, dentro de uma empresa, evolua de acordo com os objetivos finais.

A utilização da Chave 8 possibilita que as questões de poder sejam administradas em três etapas:

- Identificação das questões de poder;
- Administração efetiva das questões de poder;
- Alteração do equilíbrio, de acordo com os objetivos das mudanças.

Chave 9 – Treinamento e supervisão: mudar significa adquirir e assimilar novas técnicas, bem como novas linhas de pensamento e comportamento. O treinamento e a supervisão, ou seja, o apoio oferecido a cada funcionário, para ajudá-los a mudarem, efetivamente, e melhorarem constantemente, cumprindo uma importante função no processo de mudança, resultando em um auto-desenvolvimento dinâmico.

Essa Chave trata das seguintes questões de treinamento e supervisão:

- Determinação e avaliação das necessidades de treinamento;
- Treinamento, identificando, em particular, as qualificações técnicas específicas exigidas pelas mudanças para as respectivas funções e responsabilidades, bem como as habilidades interpessoais necessárias para apoiarem o processo de mudança;
- Supervisão, descrevendo como as técnicas de supervisão devem ser utilizadas;
- A dinâmica do auto-aperfeiçoamento, que deve ser criada para apoiar efetivamente, oportunizando os maiores benefícios possíveis.

Chave 10 – Comunicação ativa: no transcorrer do processo de mudança, toda a empresa deve estar envolvida em uma freqüente e ampla comunicação. É um dos fatores básicos para tornar o processo consistente e homogêneo, além de dinâmico. Comunicação significa não apenas informar as pessoas sobre o progresso da mudança e, com isso, tranquilizá-las e motivá-las, mas, também, gerar uma explosão de idéias que intensifique e acelere o processo. A comunicação sobre as mudanças deverá seguir procedimentos rígidos, caso contrário ela transformar-se-á em uma influência negativa; no entanto, e ao mesmo tempo, a necessidade de informação e auto-expressão não deve ser frustrada.

Essa Chave define as pessoas envolvidas na comunicação e suas várias funções, o que deve ser comunicado em cada etapa, à medida que a mudança evoluir, e os métodos disponíveis para a manutenção do nível de comunicação.

Como visto anteriormente, as dez chaves para a mudança são derivadas dos quatro princípios que servem de base para o nosso método, o que significa que, obviamente, existe uma forte conexão entre as chaves e os princípios, na qual as primeiras contribuem para aplicação dos últimos, conforme explicitado no Quadro 3.

CHAVES	PRINCÍPIOS			
	Globalidade	Ruptura	Universalidade	Indeterminação
Definição da visão	X	X		X
Mobilização	X	X	X	
Catalisação		X		X
Direção	X			
Realização	X		X	
Obtenção da participação			X	
Administração das emoções			X	
Administração das questões de poder			X	
Treinamento e supervisão	X		X	X
Comunicação ativa		X	X	

Fonte: Grouard e Meston (2001, p.51)

Quadro 3 – Relacionamento entre as dez chaves e os quatro princípios de mudança

2.5.4 O Modelo de Estrada

Segundo Estrada (2006), o modelo de mudança organizacional, proposto para implementar com eficácia o planejamento estratégico de uma organização, é constituído e desenvolvido através de oito etapas, como mostra a Figura 8.

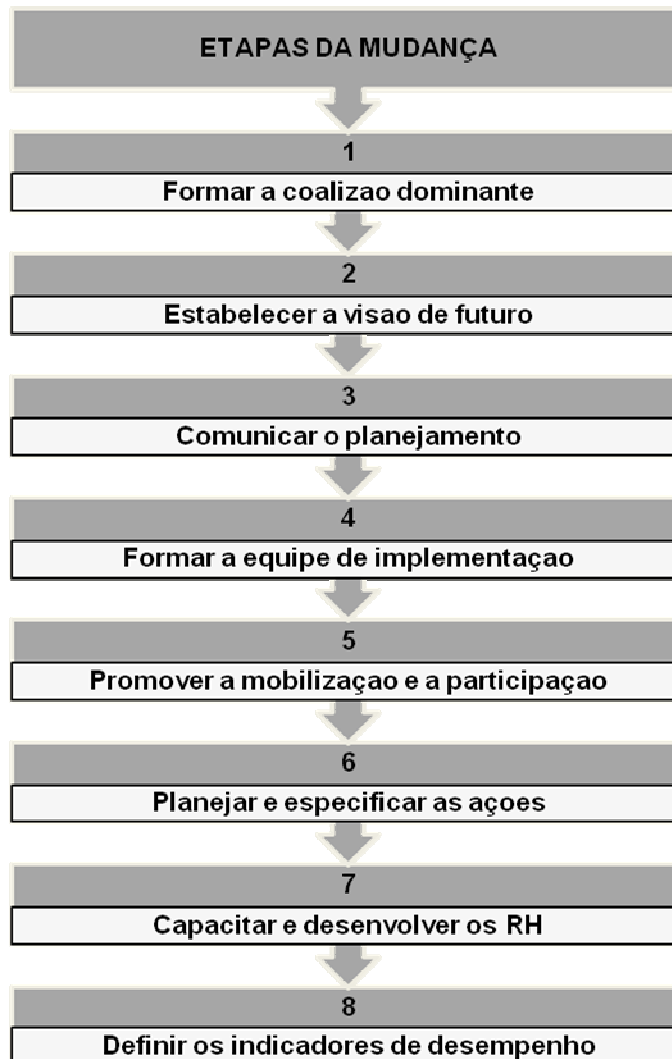


Figura 8 - Modelo de mudança organizacional de Estrada

Fonte: Estrada (2006)

Segundo o autor, a seqüência contempla os pontos fundamentais, que devem ser desenvolvidos na implementação do planejamento estratégico, de forma que as mudanças organizacionais alavanquem a eficácia da organização.

Etapa 1 – Formar a coalizão dominante: a primeira etapa, que corresponde à formação da coalizão, desenvolve-se a partir da reunião de um grupo, com bastante poder e motivado a trabalhar em equipe, a fim de liderar o esforço da mudança na empresa. Dessa

forma, deve-se identificar os grupos, ou as pessoas, que têm influência sobre a empresa, a fim de formar um núcleo forte para que não ocorra oposição à mudança, o que poderá interromper a mesma.

Para poder realizar uma análise sobre a coalizão dominante, pode ser utilizado o processo a seguir:

- a) Identificar grupos e pessoas que tenham grande influência na organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, etc.;
- b) Identificar pessoas, ou grupos, que devam ser neutralizados, ou os que devam ser apoiados, para tornar mais efetiva a implementação do planejamento estratégico.

Etapa 2 – Estabelecer a visão de futuro: compreende o estabelecimento da visão, e deve ajudar a direcionar o esforço da mudança, a qual ocorrerá por ocasião da implementação do processo de planejamento estratégico.

Para definir a visão, de maneira adequada, o processo obedecerá seis estágios: (1) formalização da necessidade de urgência; (2) identificação das questões de risco, na mudança; (3) desenvolvimento de visões alternativas; (4) escolha da visão mais adequada; (5) formalização da visão e (6) divulgação da visão.

Esta etapa demanda o envolvimento e a organização de um grupo de pessoas da empresa, a fim de que trabalhe coordenado e dirigido por um líder, o qual tenha apoio para poder validar a visão que foi escolhida.

Etapa 3 – Comunicar o planejamento: envolve todo o processo de comunicação da visão e das estratégias desenvolvidas, com a utilização de todos os veículos de divulgação possíveis, a fim de disseminar os novos rumos da empresa. A partir dos exemplos da coalizão orientadora, deverá ocorrer o ensinamento de novos comportamentos, com o objetivo de tornar os colaboradores interessados pelos desafios da nova visão.

Etapa 4 – Formar a equipe de implementação: o esforço recai sobre o desenvolvimento de um conjunto de pessoas que possuam mentes abertas, procedentes dos diversos setores da empresa, e que tenham diferentes formações, a fim de trabalharem em conjunto. Essa equipe de implementação tem as seguintes funções: dirigir o processo de mudança na empresa; realizar o planejamento do processo de mudança (cronograma geral); desenvolver um monitoramento diário do processo de mudança; desenvolver a facilitação e a aceleração da mudança; ser fonte objetiva de idéias e opiniões para a solução de problemas; realizar a identificação e a disponibilidade de ferramentas e técnicas e atuar na integração das diversas etapas da mudança.

Etapa 5 – Promover a mobilização e a participação: esta etapa envolve a identificação dos *stakeholders* com a visão, uma vez que a mudança somente poderá ocorrer se eles estiverem identificados com a visão e com a redefinição de suas funções e responsabilidades. Além disso, essa etapa envolve, também, a formação de grupos e de equipes de discussão, bem como o empenho em ter postura positiva, paciência, promovendo comunicação contínua e realizando a avaliação de desempenho e remuneração.

Etapa 6 – Planejar e especificar as ações: etapa em que é desenvolvido o planejamento e a especificação das ações, para garantir que as mudanças organizacionais sejam concretizadas de maneira efetiva. Dessa forma, é necessário que sejam seguidos os “princípios da realização”: escolha de metas e objetivos; mudança de funções e responsabilidades, antes de tentar mudar o comportamento das pessoas; garantia da ampla participação de maneira rápida; espaço à autonomia dos colaboradores, na estrutura que for definida pela visão; instituição de metas físicas e psicológicas; promoção de mudanças radicais e melhorias contínuas, bem como promoção de melhorias de curto prazo.

Etapa 7 – Capacitar e desenvolver os recursos humanos: compreende um esforço da empresa, quanto ao desenvolvimento da mudança, através dos colaboradores e, por esse motivo, requer atualização do conhecimento e da qualificação dos mesmos, bem como aquisição de novos conhecimentos e habilidades profissionais, e que estejam alinhados com a visão estabelecida, buscando aprender como proceder, a fim de contribuir com a mudança na empresa.

Etapa 8 – Definir os indicadores de desempenho: a mudança deve ser respaldada por indicadores claros e consistentes, orientados para o resultado. Assim, são desenvolvidos apenas os indicadores necessários para a avaliação, por serem elementos intrínsecos da mudança. O conjunto equilibrado de indicadores será obtido se, na seleção dos mesmos, for considerada a relevância, a clareza, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados. Dessa forma, torna-se necessário reavaliar os indicadores existentes na empresa e, também, medir os processos e os resultados. Portanto, os indicadores devem promover o trabalho em equipe, tendo um enfoque externo e outro interno, e uma vinculação com recompensas aos colaboradores.

No capítulo a seguir, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, classificando e apresentando o *design* da mesma.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado a classificação da pesquisa, bem como o universo da mesma, a coleta de dados, a análise e interpretação dos mesmos.

A metodologia, de acordo com Oliveira (1998), estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento, visando delinear um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-las e interpretá-las a partir das relações de causa e efeito.

Para Richardson (1999, p. 22), metodologias são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo, a necessidade de observar, a necessidade de formular hipótese, a elaboração de instrumentos, etc.

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim, e método científico, como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimentos (GIL 1999, p. 26).

Para Cervo e Bervian (1996), o método, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim ou um resultado desejado.

3.1 Classificação da pesquisa

Neste trabalho, para efeitos didáticos, optou-se por uma classificação que leve em conta o objetivo e o grau de formulação do problema de pesquisa, e a seguir, a natureza das variáveis utilizadas. Desta forma a classificação resultante foi pelo método descritivo, por tentar descrever as características do processo de mudança em determinada organização mediante entrevistas e observação sistemática, na fase de pesquisa de campo.

Citando Andrade (2001, p.124), no método descritivo os fatos são observados, descritos, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Estudam-se os fenômenos do mundo físico e humano, sem manipulá-los.

Segundo Silva & Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume em geral a forma de levantamento.

Para Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo a mesma linha, Mattar (1999) ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Considerando-se as evidências do estudo, podemos classificar esta pesquisa, quanto à natureza, como qualitativa, uma vez que visa interpretar os dados coletados e analisá-los.

A pesquisa qualitativa possui algumas características, fazendo-se necessário a contemplação e a contextualização destas no ambiente da pesquisa (Lüdke e Andre, 1986; Triviños, 1992):

- a) A pesquisa qualitativa tem ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. O trabalho foi realizado em uma indústria do setor orizícola situada na região norte do Uruguai. O pesquisador atuou diretamente no ambiente de pesquisa, observando rotinas e processos de trabalho, estudando documentos, entrevistando os envolvidos e participando de eventos;
- b) A pesquisa qualitativa é descritiva. As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e são produtos de uma visão subjetiva. O estudo da organização inclui os aspectos inerentes ao seu ambiente interno, aliados as informações do ambiente externo, o que permitiu a análise e interpretação das estratégias adotadas pela empresa, sendo possível descrever uma situação singular;
- c) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. De acordo com Triviños (1992), a investigação penetra na estrutura íntima do fenômeno para descobrir suas relações e avançar no conhecimento de seus aspectos evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico. Essa característica

reforçou-se pelo interesse dados as manifestações, procedimentos e interações provenientes dos colaboradores envolvidos no desenvolvimento do trabalho;

- d) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. O método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. O estudo da mudança em uma empresa do setor orizícola poderá servir como fonte de pesquisa para empresas do mesmo setor.

Além de se classificar a pesquisa em relação à natureza e objetivos, faz-se necessário classificá-la quanto a técnica de coleta, análise e interpretação dos dados, pois este estudo contempla o exame de fatos mutáveis, que possuem sentido em um contexto específico, apresentando nuances e peculiaridades. Assim, a técnica de estudo de caso apresenta-se como a mais adequada, sendo caracterizada, segundo Gil (1995), pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Segundo Lüdke e Andre (1986), o estudo de caso è o estudo de um caso, seja ele simples e específico, complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo.

A definição de estudo de caso, conforme Yin (2001), esclarece que um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo Lüdke e Andre (1986), o estudo de caso distingue-se de outras formas de pesquisa devido algumas características fundamentais:

- a) Os estudos de caso visam à descoberta. Mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, procurará manter-se constantemente atento a novos elementos que possam emergir como importantes durante o estudo. O estudo proposto fundamenta-se nas teorias referentes ao planejamento estratégico e a mudança organizacional, no entanto, compreendendo-se que o conhecimento não é algo definitivo e acabado, a análise de uma unidade organizacional e o estudo sobre o processo de mudança estratégica da mesma podem levar a novas noções teóricas e organizacionais;
- b) Enfatizam a interpretação em contexto. A compreensão das ações, percepções e comportamentos ocorreram a partir de uma situação específica de pesquisa no ambiente de uma indústria orizícola, sendo as interações dinâmicas, muitas vezes divergentes, mas compreensíveis à luz de um contexto maior que inclui, além das

características da organização em estudo, informações sobre o mercado, o setor, a concorrência, etc.;

- c) Buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. A análise de uma única unidade empresarial permite, ao pesquisador, uma maior proximidade dos atores organizacionais e uma participação direta no ambiente organizacional, proporcionando uma melhor compreensão dos fenômenos e sua relação com o contexto. Assim, tratando-se do estudo das mudanças estratégicas organizacionais em uma indústria orizícola, a técnica de estudo de caso permitiu o contato próximo às áreas, setores e processos organizacionais que fornecem os “insumos” para a realização do trabalho proposto;
- d) Usam de uma variedade de fontes de informação. Os dados necessários foram levantados em diferentes momentos e situações variadas. Utilizou-se entrevistas com os principais gestores da organização, análise de documentos, observação, dados externos, fontes bibliográficas, acompanhamento e participação em atividades da organização em estudo. A utilização de fontes variadas de informação fornece credibilidade ao trabalho de pesquisa e, em se tratando de estudo de caso, apresenta-se como uma das maiores vantagens dessa técnica;
- e) Procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista. O estudo proposto fundamenta-se na coleta de informações sobre as estratégias organizacionais, utilizadas por uma indústria orizícola, trabalho este que recairia, invariavelmente, sobre a análise das percepções dos colaboradores da empresa. A análise dos variados pontos de vista pode levar a divergências, por isso, é fundamental haver o bom delineamento da pesquisa e o bom preparo do pesquisador, para que se evitem possíveis distorções ou fuga do tema;
- f) Utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros trabalhos de pesquisa. A descrição dos trabalhos desenvolvidos, na indústria orizícola, será apresentado em forma de relatório escrito, que se caracteriza por uma apresentação informal, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições.

As características apresentadas não se referem à totalidade dos aspectos relevantes, mas representam as mais adequadas ao desenvolvimento do estudo proposto.

Assim, após a caracterização da empresa, faz-se necessário apresentar e discutir o problema de pesquisa. A problematização do tema é a etapa mais importante do estudo, pois, somente com uma abordagem clara e precisa o problema será passível de investigação.

3.2 Formulação do problema

De acordo com Gil (1999), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, tendo por objetivo buscar uma solução para o mesmo. O problema deve representar, da melhor forma, o contexto em análise.

O problema de pesquisa científica é expresso por uma questão, ou sentença, na forma interrogativa. Geralmente pergunta algo sobre relações entre fenômenos, ou variáveis, onde a resposta é procurada na pesquisa, devendo ser passível de testagem empírica, ou seja, de obter evidência real sobre a relação apresentada no problema.

Na formulação do problema, deve haver clareza, concisão e objetividade. Segundo Marinho (1980), antes de ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. De acordo com o autor, a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

De acordo com Yin (2001), o problema de pesquisa demonstrado pelas questões do tipo “como”, “qual” e “por que”, pegando a essência daquilo que se está interessado em responder, levam ao estudo de caso, como a estratégia apropriada, em primeiro lugar.

Portanto, o problema proposto para esta pesquisa pode ser assim descrito: “quais as mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na Demelfor S.A no período de 1990 a 2007?”

Para responder a esse problema de pesquisa, verifica-se a adequação da estratégia de estudo de caso, pois refere-se à análise da mudança alinhada ao planejamento estratégico de uma unidade organizacional do setor orizicola. A seguir, apresentam-se as questões de pesquisa que orientam o trabalho.

3.3 Questões de pesquisa

Os trabalhos de pesquisa devem ser elaborados e desenvolvidos com o intuito de responder as questões de pesquisa propostas pelo pesquisador. Yin (2001) infere que sem tais proposições, um pesquisador pode ficar tentado a coletar “tudo”, algo absolutamente impossível de se fazer. Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro dos limites exequíveis:

As questões de pesquisa direcionam e delimitam o trabalho, possibilitando a adequada resposta ao problema e o correto delineamento da pesquisa. As questões de pesquisa que nortearam o presente trabalho foram:

- a) Descrever teorias e modelos, visando fundamentar teoricamente as organizações e o ambiente em que estão inseridas, as estratégias e suas formulações e as mudanças estratégicas, para, posteriormente, explicitá-lo na empresa;
- b) Ilustrar a estrutura do setor orizícola em âmbito mundial, no Mercosul e, particularmente, no Uruguai;
- c) Descrever e analisar, historicamente, o processo de mudança na Demelfor S.A entre 1990 e 2007.

Seguindo-se as questões de pesquisa, define-se o tamanho da amostra e os procedimentos de coletas de dados.

3.4 Tamanho da amostra

A amostra baseia-se em entrevista pré-estruturada, realizada, com os seis (06) principais gestores da empresa, abaixo identificados:

- Diretor-presidente, formado em engenharia mecânica, fundador da empresa;
- Administrador, formado em administração de empresa, admitido em novembro de 2005;
- Gerente de produção agrícola, formado em agronomia, admitido em dezembro de 2004;
- Gerente industrial, formado em engenheiro de produção, admitido em janeiro de 2005;
- Coordenador industrial, com formação técnica-industrial, admitido em junho de 2003;
- Coordenador administrativo-financeiro, formado em contabilidade, admitido em dezembro de 2005.

3.5 Levantamento de dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas através de questionários e entrevistas, as secundárias provêm de livros, revistas especializadas, jornais e *sites* da *internet* sobre o assunto.

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) consideram que, quaisquer que sejam as quantidades e o tipo de interpretação, o ponto de partida é o auto-relato do sujeito. Por isso, geralmente, o investigador só pode coletar material que o sujeito possa relatar e esteja disposto a fazê-lo.

No presente trabalho, a entrevista pré-estruturada é utilizada como técnica principal de captação de dados. Lüdke e Andre (1986) afirmam que, uma das situações básicas, em que se considera adequado o uso da entrevista, é quando existe o interesse em estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos.

Lakatos e Marconi (2001) compreende a entrevista como um procedimento de investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista consiste na focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social.

Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento, por excelência, da investigação social, é muitas vezes, superior a outros sistemas de obtenção de dados e importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais, afirmam Lakatos e Marconi (2001)

3.5.1 Roteiro de entrevista

Gil (1999), diz que nos levantamentos, em que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume formas mais ou menos estruturadas. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias

No Anexo 1 estão descritas as perguntas que serviram como base a este trabalho, para as entrevistas realizadas com os principais dirigentes.

3.6 Análise dos dados

De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação.

As entrevistas com os gestores foram sistematizadas, de forma pré-estruturada, cuja ordem e redação das perguntas permanece inalterada para todos os entrevistados, de forma a identificar as mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na empresa Demelfor S.A durante o período estudado.

A fase de interpretação dos dados colhidos nas entrevistas e nas observações à campo, pelo autor, foi o momento em que o pesquisador pôde tabulá-los e sistematizá-los, de onde foram extraídas as informações necessárias para descrever e analisar o processo de mudança ocorrido na empresa. Esta análise foi fundamental para a conclusão da pesquisa de estudo de caso e para recomendações de futuros trabalhos.

3.7 Delimitações da pesquisa

Para evitar uma abordagem muito ampla do fenômeno, segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa será delimitada na identificação de fatores específicos, como também suas limitações geográficas e espaciais. Esses fatores são fundamentais para que se alcance os objetivos do estudo, e para um entendimento mais amplo da pesquisa.

A pesquisa está delimitada em descrever e analisar as mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na empresa Demelfor S.A, do setor orizícola uruguaio, no período compreendido entre 1990 e 2007.

3.8 Relatório

O relatório consiste de uma narrativa em forma de dissertação, onde serão descritas a metodologia utilizada, características do setor, apresentação e análise dos resultados, descrevendo e analisando as mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na organização em estudo, no período de 1990 a 2007.

No capítulo a seguir serão caracterizados os ambientes gerais e de tarefa, nos quais a organização está inserida, contextualizando, os mesmos, no período em que se analisa a organização.

4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ORIZÍCOLA

Para melhor ilustrar o mercado de atuação da Demelfor S.A, este capítulo descreve a estrutura do setor orizícola em âmbito mundial, no Mercosul e, particularmente, no Uruguai, demonstrando a importância do setor na atividade econômica nacional uruguaia, contextualizando-o, sobretudo, no período em que se analisa a organização.

4.1 O Contexto Mundial do Arroz

Segundo a FAO (2004), o arroz é o alimento básico de mais da metade da população mundial. Seus dados estatísticos indicam que 850 milhões de pessoas, em todo o mundo, passam fome, de forma crônica, e mais de 50% dessas, vivem em zonas que dependem da produção de arroz. Somente na Ásia, mais de dois milhões de pessoas obtém de 60 a 70% do consumo de energia alimentaria com arroz e seus derivados, e na África, é a fonte alimentar com maior crescimento. Este cereal proporciona 20% das necessidades de energia alimentaria do mundo, enquanto o trigo proporciona 19% e o milho 5%.

Dada sua importância como alimento, a FAO declarou 2004 como o *Ano Internacional do Arroz*, caracterizando seu alto valor social para o mundo e objetivando promover e dirigir o desenvolvimento sustentável do arroz e dos sistemas de produção baseados neste cereal.

Nos gráficos 1 e 2, abaixo, pode-se verificar a contribuição do arroz para o fornecimento de calorias, consumidas por dia, em países asiáticos e fora do continente asiático, no período entre 1999 e 2001.

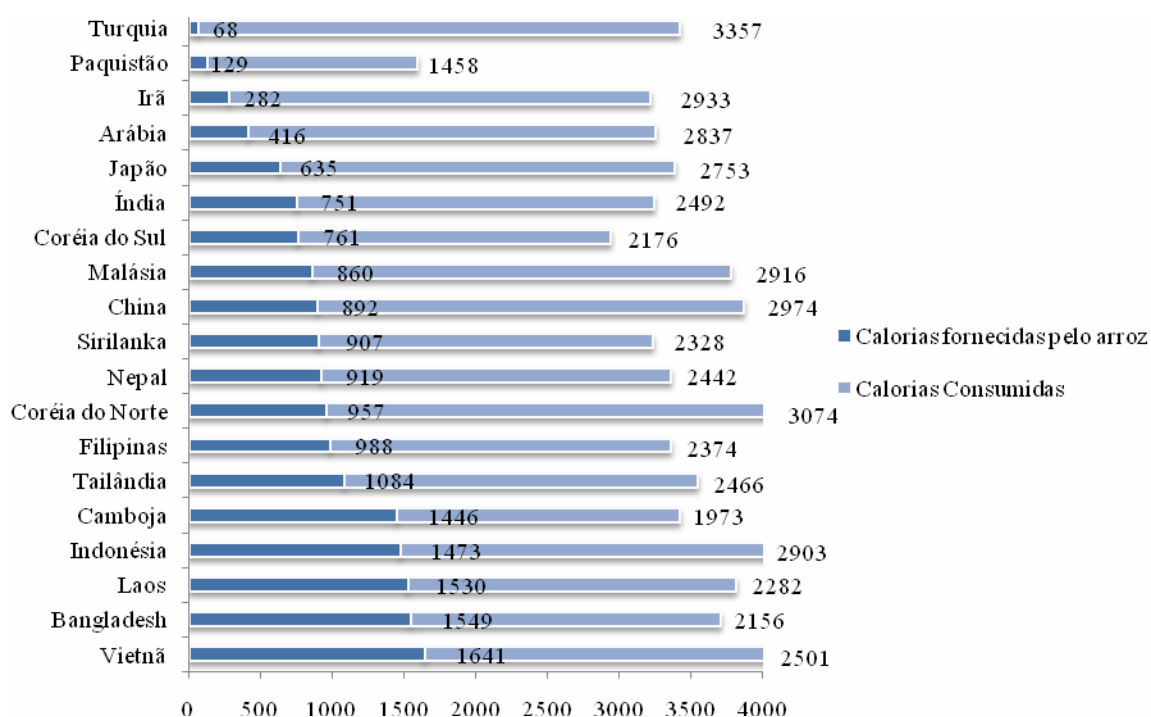


Gráfico 1 – Contribuição do arroz, para o fornecimento de calorias consumidas por dia, em países asiáticos, no período entre 1999 e 2001.

Fonte: Adaptado de FAO (2004).

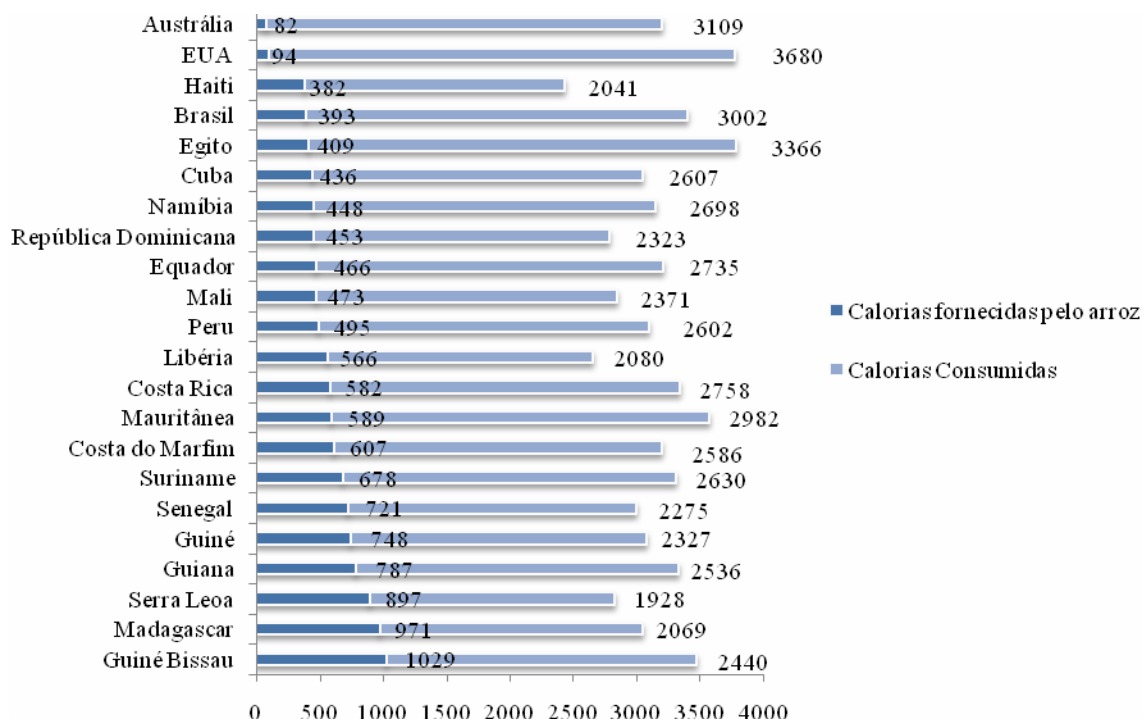


Gráfico 2 – Contribuição do arroz, para o fornecimento de calorias consumidas por dia, em países fora do continente asiático, no período entre 1999 e 2001.

Fonte: Adaptado de FAO (2004).

Conforme relatório do *United States Department of Agriculture* (USDA, 2006), apesar do aumento da produção mundial para cerca de 582 milhões de toneladas de arroz em casca (405,2 milhões de toneladas de arroz beneficiado), resultado da safra 2004/2005, ocorreu um aumento, no consumo mundial, para 600 milhões de toneladas de arroz em casca, o que levou ao declínio, pelo quarto ano consecutivo, dos estoques mundiais do grão, conforme demonstrado no Gráfico 3, abaixo.

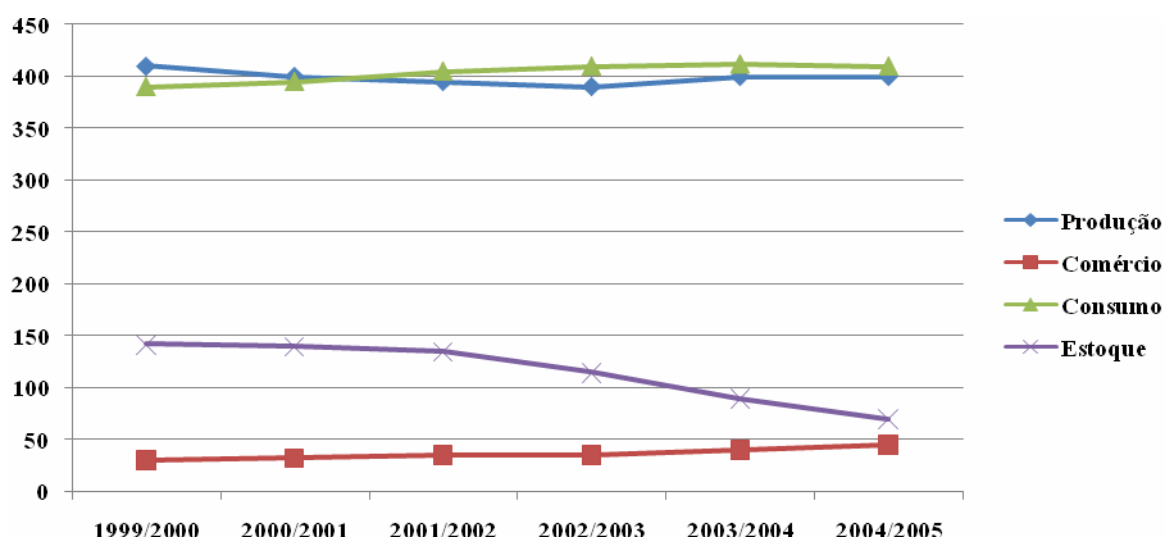


Gráfico 3 – Produção, comércio, consumo e estoques mundiais de arroz entre o período de 1999 a 2005 (em milhões de toneladas base beneficiado).

Fonte: Adaptado de USDA (2006).

O incremento de 20%, na produção mundial, obtido nos últimos 20 anos, não se refletiu em incremento na sua comercialização, que teve um acréscimo de apenas 3%. Segundo dados do USDA, na safra 2004/2005, a comercialização permaneceu em 6,1% do total beneficiado. Valor que pode ser considerado baixo, se comparado com o da soja e do trigo, produtos que têm, respectivamente, 25% e 20% da produção negociada neste comércio.

No contexto atual, a China é o maior produtor de arroz, no mundo, e juntamente com a Indonésia respondem por mais de 50% da produção mundial, ficando o Brasil, maior produtor da Mercosul, com 2,3%, da produção mundial, no ano safra de 2003/2004.

Na Tabela 1, abaixo, pode-se visualizar os 10 maiores produtores mundiais de arroz no período 2003/2004.

Tabela 1 – Maiores produtores mundiais de arroz na safra 2004/2005.

Posição	País	Produção*	Participação (%)
1º	China	112,5	29,1
2º	Índia	87	22,5
3º	Indonésia	34,6	8,9
4º	Bangladesh	26	6,7
5º	Vietnã	21,3	5,5
6º	Tailândia	25,8	6,7
7º	Mianmar	17,7	4,6
8º	Filipinas	9,0	2,3
9º	Brasil	8,7	2,3
10	Japão	7,1	1,8
	Outros	36,9	9,5
	TOTAL	386,6	100

Fonte: Adaptado de USDA (2006).

(*) Base beneficiado, milhões de toneladas

O mercado mundial do arroz apresenta singularidades, por exemplo, 90% da produção e do consumo concentra-se no continente asiático, onde, também, concentra-se 75% das exportações e 40% das importações.

A oferta mundial de arroz é dominada por poucos países. Os principais exportadores são: Tailândia, Vietnã, Índia, Estados Unidos e Paquistão, os quais comercializam quase 85% do volume total mundial, competindo, duramente entre si, para conquistar novos mercados.

O Gráfico 4 demonstra os maiores exportadores mundiais de arroz no período 1993 à 2005.

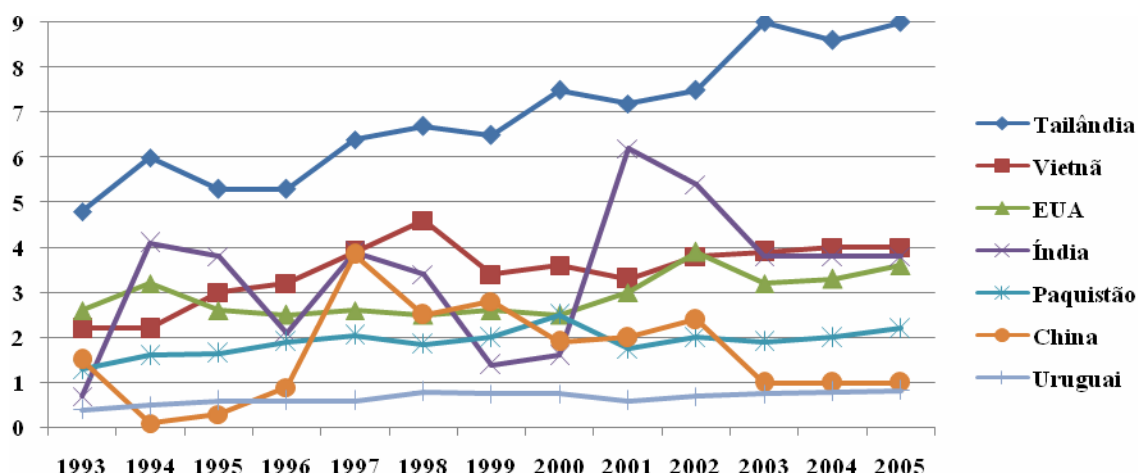


Gráfico 4 – Maiores países exportadores – 1993-2005 (em milhões de toneladas).

Fonte: Adaptado de USDA (2006).

Atualmente, os principais mercados importadores encontram-se no Extremo Oriente, África e Oriente Médio (Gráfico 5), sendo que, nestes dois últimos, o déficit aumenta cada vez mais, devido ao grande crescimento do consumo e do pequeno crescimento da produção. O mercado comprador é extremamente fragmentado, e as quantidades importadas, por cada país, variam de ano a ano, sendo a Indonésia o maior comprador, com cerca de 5,5 % da aquisição mundial em 2004/2005.

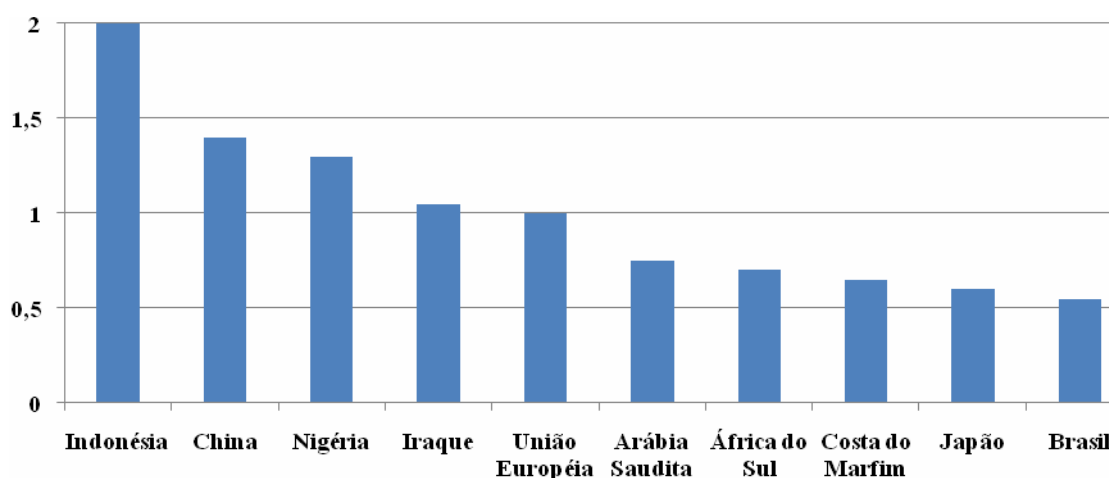


Gráfico 5 – Maiores importadores de arroz no período 2004-2005 (em milhões de toneladas).
Fonte: USDA (2006).

A China consome cerca de 34% do arroz produzido no mundo. É o maior consumidor de arroz do planeta, com 138 milhões de toneladas/ano, seguido pela Índia, Indonésia e Bangladesh, que consomem respectivamente 21%, 9% e 6%. Estes três países consomem cerca de 145 milhões de toneladas/ano. A União Européia consome somente 2,2 milhões de toneladas de arroz beneficiado, constituindo-se na 19ª região consumidora no *ranking* mundial, e produz em média 2,6 milhões de toneladas de arroz base casca por ano, exportando cerca de 300 mil toneladas de arroz beneficiado. Para complementar o seu abastecimento importa cerca de 700 mil toneladas de arroz beneficiado, sendo os principais fornecedores: Estados Unidos (36%), Tailândia (22%), Índia (13%) e Guianas (10%). As 120 mil toneladas restantes são disputadas por outros países.

Em relação consumo, o arroz pode ser classificado em três grandes modelos: o *modelo asiático*, que corresponde a um consumo médio *per capita* superior a 100 kg/ano (neste caso há países em que o consumo alcança até 200 kg/ano), o *modelo subtropical*, com um consumo *per capita* médio que varia de 35 a 65 kg/ano, e o *modelo ocidental*, onde o consumo *per capita* médio é baixo, cerca de 10 kg/ano. Deve-se registrar que, além de variar em termos

quantitativos, há uma diferenciação de preferência por qualidade. Segundo dados da FAO (2004), é importante ressaltar que o consumo *per capita* médio anual de arroz, no mundo, cresceu nos últimos 40 anos, passando de 40 para 60 kg.

O arroz é considerado pela maioria das nações, um produto de segurança alimentar, significando que o Estado pode interferir para garantir sua produção e aquisição pelo consumidor, sendo, por isso, um grão em que os governos mantêm um acompanhamento constante sobre o setor, permanecendo relutantes em perderem o controle de sua produção e comercialização, no contexto mundial, utilizando-se, cada vez mais, de medidas comerciais e de subsídios para protegerem seus mercados internos. Os Estados Unidos, por exemplo, subsidiam seu produtor em até 160% do valor do produto (Gráfico 6).

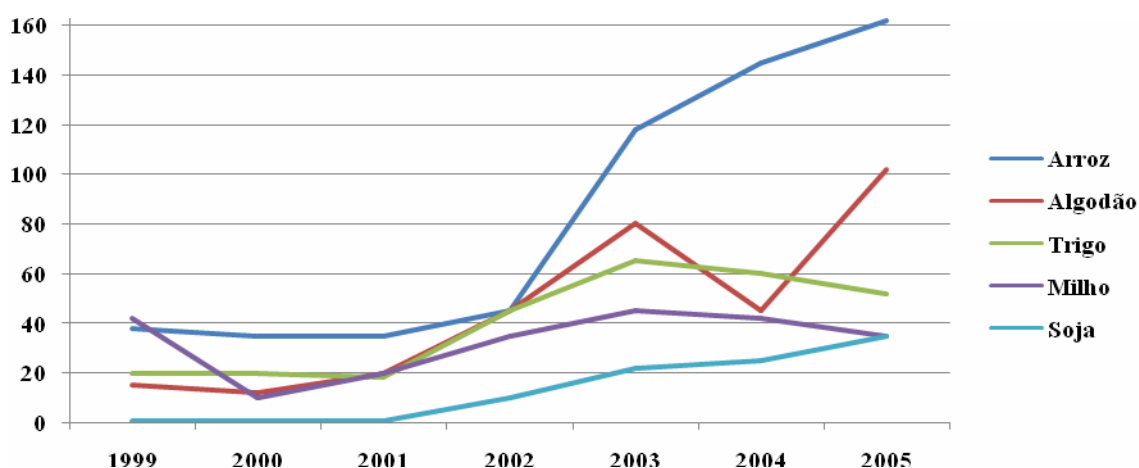


Gráfico 6 – Parcela de subsídios agrícolas na produção dos EUA no período de 1999 a 2005 (em porcentagem).

Fonte: adaptado de ACA (2006).

Apesar de tarifas e penalidades impostas pela OMC, a importação de arroz está quase sempre sujeita a medidas de salvaguarda (Tabela 2). Muitas das transações são feitas entre governos, que procuram manter estoques públicos do produto, sendo constantes as restrições à importação de arroz em casca, refletindo um esforço de os governos promoverem o processamento do arroz nos seus respectivos países (FAO, 2004).

Tabela 2 – Barreiras tarifárias restritivas a entrada de arroz no ano de 2005.

Países	Com Casca	Beneficiado
EUA	3,1 %	4,3 %
União Européia	38 %	122 %

Fonte: Adaptado de ACA (2006).

Tabela 2 – Barreiras tarifárias restritivas a entrada de arroz no ano de 2005 (continuação)

Mercosul	10 %	18 %
Japão	0 %	480 %
China	114 %	114 %
Índia	80 %	70 %
México	20 %	20 %
Peru	25 %	25 %
Colômbia	80 %	80 %
Venezuela	20 %	20 %

Fonte: Adaptado de ACA (2006).

4.2 O Arroz no contexto da América Latina e o Mercado Comum do Sul – Mercosul

Há uma tendência, mundial, para a união de blocos econômicos, observando as regiões geográficas e os interesses do grupo de países. Nas Américas, por exemplo, tem-se o MERCOSUL, o NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), a CAN (Comunidade Andina das Nações).

Existem, ainda, acordos firmados entre blocos, como os existentes entre MERCOSUL e três países da CAN, entre blocos e países, caso do acordo firmado entre Peru e MERCOSUL, bem como o de membros associados aos blocos, como o Chile ao MERCOSUL, traduzindo-se em pactos de liberalização comercial.

A América Latina caminha para a integração econômica, um bloco de abrangência Sul-Americana. Neste sentido, é interessante conhecer dados básicos sobre a produção de arroz nos países Sul-Americanos, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Produção e comercialização de países da América do Sul no ano de 2005.

País	População 2005 (milhões de habitantes)	Área cultivada (hectares)	Produção T/base casca	Produção T/base beneficiado	Importação T/ base beneficiado	Exportação T/base beneficiado
Brasil	172.559	3.178.000	10.207.000	6.940.760	700.000	
Colômbia	42.803	429.000	2.107.000	1.432.760	200.000	
Peru	26.093	300.000	2.018.000	1.372.240	100.000	
Equador	12.880	380.000	1.377.000	936.360		
Uruguai	3.361	189.000	1.030.000	700.400		600.000
Argentina	37.448	151.000	855.000	581.400		300.000
Venezuela	24.632	105.000	690.000	469.200		

Fonte: Adaptado de IRGA (2006).

Tabela 3 – Produção e comercialização de países da América do Sul no ano de 2005 (continuação).

Guiana	763	137.000	540.000	367.200		
Bolívia	8.516	149.000	287.000	195.160		
Suriname	419	42.000	165.000	112.200		
Chile	15.402	29.000	143.000	97.240	100.000	
Paraguai	5.636	27.000	102.000	69.360		
Guiana Francesa	170	8.000	20.000	13.600		
Totais/médias	350.683	5.124.000	19.541.000	13.287.880	1.100.000	900.00

Fonte: Adaptado de IRGA (2006).

O setor arrozeiro mais bem organizado e desenvolvido do Mercosul, envolve Brasil, Argentina e Uruguai, e caracteriza-se pela utilização do sistema de cultivo em várzea (irrigado). A Tabela 4 ilustra a evolução da área plantada e da produção do Brasil, Argentina e Uruguai nas safras 1990/1991, 2002/2003 e 2003/2004.

Tabela 4 – Área, produção e rendimento no Brasil, Argentina e Uruguai durante as safras 1990/91 – 2002/03 – 2003/04.

Safras	Área (ha)			Produção – toneladas (casca)			Rendimento (kg/ha)		
	Brasil	Uruguai	Argentina	Brasil	Uruguai	Argentina	Brasil	Uruguai	Argentina
1990/91	4.230.400	109.794	86.000	9.773.800	522.097	348.000	2.302	4.755	4.029
2002/03	3.164.613	152.203	135.170	10.286.436	875.167	717.630	3.238	5.750	5.400
2003/04	3.659.666	195.641	174.250	12.806.080	1.320.576	977.000	3.560	6.750	5.626

Fonte: Adaptado de IRGA (2004).

No Uruguai, o tamanho médio das propriedades é de 326 hectares, e cerca de 572 produtores encontram-se em atividade, sendo que, mais de 50% da produção é obtida em propriedades de mais de 500 hectares (Tabela 5). A principal zona de desenvolvimento do setor arrozeiro encontra-se na região Leste (Bacia da Lagoa do Mirim), responsável por 66% da produção nacional, possuindo toda infra-estrutura de irrigação, transporte, armazenagem e industrialização.

A região Norte (Artigas e Salto) apresentam-se como a de maior rendimento por hectare, com 7.769 kg, Noroeste e Centro (Tacuarembó, Rivera e Durazno) representam 12% da área, contribuindo com 10% da produção (a Figura 9 ilustra as áreas produtoras de arroz no Uruguai). O nível de produtividade não apresenta maiores variações associadas ao tamanho das áreas plantadas, com exceção para áreas menores que 100 ha, cujos rendimentos são cerca de 11% menores que a média.



Figura 9 – Localização das áreas de produção de arroz no Uruguai – 2005.

Fonte: ACA (2006).

Na safra 2004/05, a oferta exportável, no Uruguai, foi de 1.255.570 t. de arroz em casca. Segundo a *Asociación de Cultivadores de Arroz* (ACA, 2006), os principais mercados de exportação são: Brasil, com mais de 60% do total, Irã, México, Peru e Chile. O setor agroindustrial uruguaio tem um perfil exportador, com uma forte articulação nas fases agrícola e industrial, reconhecido pelo excelente desenvolvimento tecnológico.

Tabela 5 – Número de produtores, área plantada, produção e rendimento do cultivo de arroz no Uruguai em função do tamanho da lavoura na safra 2004/2005.

Tamanho da Lavoura (ha)	Nº de Produtores	Área Plantada (ha)		Produção (Arroz Seco)		Rendimento (kg/ha)
		Total	Média	(t)	(%)	
Até 100	169	11.028	65	66.577	5	6.037
101 a 200	142	21.125	149	139.809	11	6.618
201 a 300	75	18.974	253	123.514	10	6.512
301 a 500	95	37.369	393	269.575	21	7.245
501 a 1.000	63	44.474	706	308.229	24	6.930
Mais de 1.000	28	53.494	1.911	354.893	29	6.627
Total	572	186.465	326	1.262	100	6.771

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

Segundo dados da *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación* (SAGPYA, 2006), na Argentina, a produção concentra-se no norte do país (Figura 10), sendo, as principais províncias produtoras, Entre Ríos e Corrientes, com, respectivamente, 49% e 31% da produção argentina de arroz (Gráfico 7). Essas regiões também elaboram mais de

90% do arroz argentino, contando com 110 unidades de beneficiamento. Na província de Corrientes, as fontes de água, para irrigação, originam-se principalmente de barragens e rios, enquanto que na província de Entre Rios tem origem em poços artesianos e, como matriz energética, o diesel, o que faz com que o custo de produção, nessa província, seja mais alto que em outras regiões e varie significativamente em função do preço do óleo diesel.

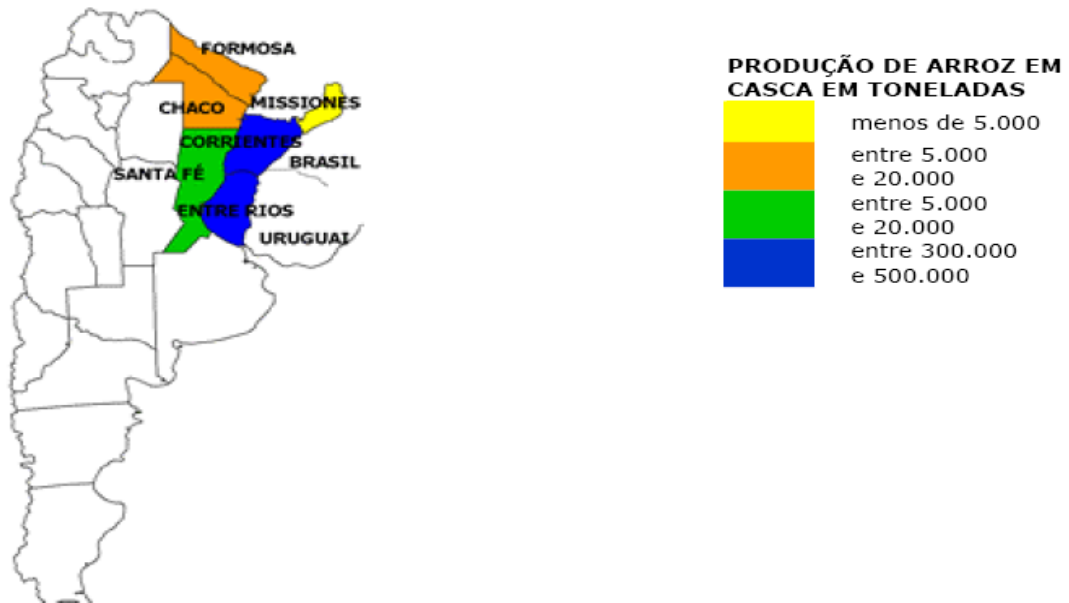


Figura 10 – Regiões produtoras de arroz da Argentina e produtividade por hectare.
Fonte: SAGPYA (2006).

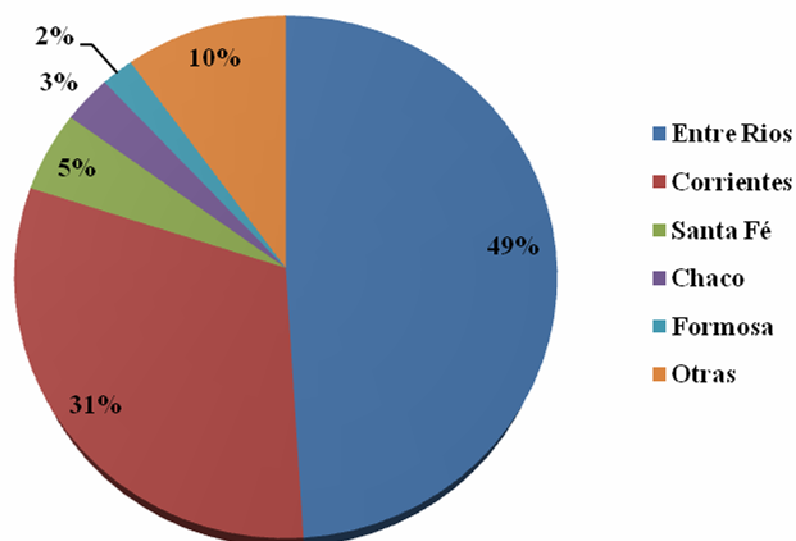


Gráfico 7 – Principais regiões produtoras da Argentina, e percentual de produção em relação ao total do país.
Fonte: SAGPYA (2006).

O excedente exportável, na safra 2004/05, foi de 590 mil toneladas de arroz, em casca, sendo de 75 a 80% desta, destinado para o mercado brasileiro, o restante para a Bolívia, Chile e Irã.

Segundo dados do Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA, 2006), o consumo de arroz, no Mercosul, está centrado no Brasil. A demanda brasileira é de cerca de 71 kg base casca por habitante/ano, enquanto no Uruguai é de 20 kg por habitante/ano e na Argentina, de 12 kg por habitante/ano. O IRGA cita ainda que, até o final da década de 70, o Brasil foi exportador de arroz. A partir de então, passou a importar pequenas quantidades e, no período em que se estabeleceu o Mercosul, cresceu a lacuna entre a produção e o consumo anual.

Com arroz tipo agulhinha, de alta qualidade, custos de produção menores, juros mais competitivos de financiamento, carga tributária mais branda, fretes e custos de comercialização inferiores ao Brasil, beneficiados pela Tarifa Externa Comum - TEC, proximidade geográfica, associados a uma taxa de câmbio favorável até o final de 1998, Uruguai e Argentina alavancaram rapidamente sua produção.

Na década de 90, a produção de arroz, no Mercosul, que em 1990 era de 8,8 milhões de toneladas, incapaz de suprir o consumo do bloco, alcançou seu ápice em 1999, ao produzir 14,55 milhões de toneladas, ultrapassando o consumo e gerando excedentes. A participação dos países vizinhos foi decisiva para o volume produzido no bloco durante esse período (Tabela 6).

Tabela 6 – Área, produção e produtividade do Mundo e do Mercosul no período de 1990 á 2003.

Ano	Área (mil ha)				Produção (mil toneladas)				Produtividade (kg/ha)			
	Mundo	Argentina	Brasil	Uruguai	Mundo	Argentina	Brasil	Uruguai	Mundo	Argentina	Brasil	Uruguai
1990	146.975	117	3.947	78	518.221	428	7.421	347	3.526	3.671	1.880	4.447
1991	146.634	86	4.122	103	518.402	348	9.488	493	3.535	4.029	2.302	4.777
1992	147.270	141	4.687	127	528.095	733	10.006	605	3.586	5.208	2.135	4.756
1993	145.824	140	4.411	136	529.479	608	10.107	702	3.631	4.356	2.291	5.172
1994	147.146	141	4.415	134	538.553	608	10.541	660	3.660	4.199	2.388	4.916
1995	149.493	184	4.374	146	547.100	926	11.226	806	3.660	5.031	2.567	5.510
1996	150.179	193	3.254	151	569.029	986	8.644	974	3.789	5.103	2.657	6.468
1997	151.028	224	3.058	156	577.276	1.205	8.352	1.024	3.822	5.370	2.657	6.584
1998	151.698	212	3.062	170	579.514	1.011	7.716	864	3.820	4.776	2.731	5.086
1999	153.365	289	3.813	208	611.341	1.658	11.710	1.328	3.986	5.734	2.520	6.383
2000	154.123	189	3.655	189	599.051	904	11.090	1.209	3.887	4.780	3.071	6.384
2001	151.679	151	3.143	154	598.174	859	10.184	1.030	3.944	5.698	3.034	6.704
2002	147.552	124	3.146	160	569.527	713	10.457	939	3.860	5.746	3.324	5.863
2003	153.522	133	3.150	190	589.126	718	10.199	1.250	3.837	5.400	3.238	6.579

Fonte: Adaptado de IRGA (2004).

Uruguai e Argentina, com dificuldades de expandir suas exportações para terceiros países, colocam seus excedentes no mercado brasileiro, excedentes esses, que, na safra 2003/2004 alcançaram um total de 1.380 milhões de toneladas (Tabela 7), gerando estoques elevados no país e, conseqüentemente, no Mercosul. Os excedentes de produção, não absorvíveis pelo mercado brasileiro, contribuem para uma indesejável queda nos preços e na rentabilidade e sustentabilidade do setor produtivo de arroz no Sul do Brasil, na Argentina e no Uruguai.

Tabela 7 – Mercosul: produção, consumo, exportação e importação no ano de 2004.

Itens	Brasil (t)	Argentina (t)	Uruguai (t)	Total (t)
Produção	12.477.000	825.000	1.050.000	14.352.000
Consumo	12.600.000	370.000	90.000	13.060.000
Exportação	20.000	410.000	970.000	1.400.000
Importação	500.000	10.000	5.000	515.000

Fonte: Adaptado de IRGA (2004).

4.3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PRODUÇÃO DE ARROZ NO URUGUAI

4.3.1 Regiões produtoras de arroz

Atualmente, no Uruguai, identificam-se três regiões produtoras de arroz¹. No início da década de 1990, mais de 80% da superfície de arroz era cultivada sobre a bacia da Lagoa do Mirim (*Laguna Merín*). A partir desse momento, ocorreu uma forte expansão arrozeira, a qual se dá, fundamentalmente, com o desenvolvimento da cultura em outras zonas, até então não tradicionais neste cultivo, como é o caso do norte e do centro uruguaio, ainda que, seguido por uma maior organização e expansão na própria região leste, junto a bacia da Lagoa do Mirim.

A expansão do arroz, para novas zonas produtoras, impôs novos desafios aos produtores, principalmente o desenvolvimento de técnicas de cultivo para áreas com pendentes geográficas, sendo necessária a adoção de técnicas empregadas no sul do Brasil.

¹ As regiões ficam delimitadas agrupando os departamentos de acordo com sua relação com as bacias hidrográficas. Assim, a região Norte e litoral oeste (adiante, chamada Norte) se vincula com a Bacia do Rio Uruguai; a região Centro, com a bacia do Rio Negro; e a região Leste, com as bacias do Oceano Atlântico e da Lagoa do Mirim. A região Norte está formada pelos departamentos de Artigas, Salto, Paysandú, Río Negro e Soriano; a região Centro por Tacuarembó, Rivera e Durazno; e a região Leste pelos departamentos de Cerro Largo, Treinta y Tres, Rocha e Lavalleja (DIEA, 2006).

As três regiões diferenciam-se no ponto de vista agro-ecológico e agrônômico, sendo características mais distintas as que se apresentam no Quadro 5. A diferenciação regional se expressa, também, em aspectos tecnológicos, biológicos e em dinâmicas de crescimento diferentes.

Item	Leste	Centro	Norte
Topografia	Plana	Variada, com zonas onduladas e pendentes moderadas	Variada, com zonas onduladas, com pendentes moderadas a fortes
Solos	Planosoles, solods e gleysolos	Vários tipos	Vertisoles e brunosoles
Fontes de Água	Principalmente Lagoa do Mirim e Rios Cebolatti, Olimar e Tacuari (quantidade de água ilimitada para o cultivo)	Principalmente represas (a área a ser regada depende exclusivamente das precipitações anuais prévias ao cultivo)	Represas e Rios Quarai e Uruguai (a área a ser regada por água proveniente de represas depende exclusivamente das precipitações anuais prévias ao cultivo)
Áreas Arrozáveis	Continua e de certa extensão (cultivo em planícies)	Descontínuas e relativamente pequenas (cultivo em planícies não inundáveis, junto <i>os</i> leitos de rios, arroios e ladeiras)	Descontínuas e dispersas, relativamente pequenas (cultivo em planícies não inundáveis, junto <i>aos</i> leitos de rios, arroios e ladeiras)
Temperatura Média (setembro – abril)	19°C	21°C	23°C
Radiação Solar (horas de sol janeiro a março)	718	s.d	742

Fonte: Adaptado de INIA, (1991)

Quadro 4 – Principais características agro-ecológicas das regiões arrozeiras

4.3.2 Evolução da superfície, produção e rendimento do cultivo no período 1989/90 à 2005/06

A superfície de arroz passou de 83 mil hectares, na safra 1989/90, para 153 mil hectares, na safra de 2004/05. Nesses 17 anos, diferenciam-se dois períodos bem definidos: até a safra 1998/99, a superfície cresce de forma quase contínua, chegando a uma área máxima de 208 mil hectares, o que representa um incremento de 152%; posteriormente, sofre um decréscimo de produção, estabilizando-se em torno as 155 mil hectares (Gráfico 8). O aumento ocorrido, desde a safra 1998/99, deve-se a desenvolvimentos regionais, de diferentes magnitudes: um grande crescimento da região norte e centro, que multiplicaram sua área em torno de 6 e 4 vezes, respectivamente, em 9 anos, e um crescimento mais moderado no *Leste*, que duplicou a superfície destinada ao arroz nesse período.

A Tabela 8 contém informação sobre a superfície, produção e rendimento do cultivo considerando as safras de 1989/1990, 1993/1994, 1998/1999 e 2004/2005.

Tabela 8 – Superfície, produção e rendimento do cultivo de arroz nas safras 1989/1990, 1993/1994, 1998/1999 e 2004/2005 – total nacional e por regiões.

Região	1989/90	93/94	98/99	2004/05
<i>Superfície (há)</i>				
Total	82.522	134.212	208.089	153.396
Norte	7.440	19.436	42.796	33.095
Centro	7.178	16.962	29.427	17.186
Leste	67.094	97.814	135.866	103.115
<i>Produção (t)</i>				
Total	364.345	659.676	1.328.222	905.746
Norte	38.284	113.314	309.816	216.102
Centro	302.726	484.654	837.768	600.187
Leste				
<i>Rendimento (Kg / há plantado)</i>				
Total	4.415	4.915	6.383	5.905
Norte	5.146	5.830	7.239	6.530
Centro	3.251	3.638	6.139	5.205
Leste	4.458	4.955	6.166	5.821

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

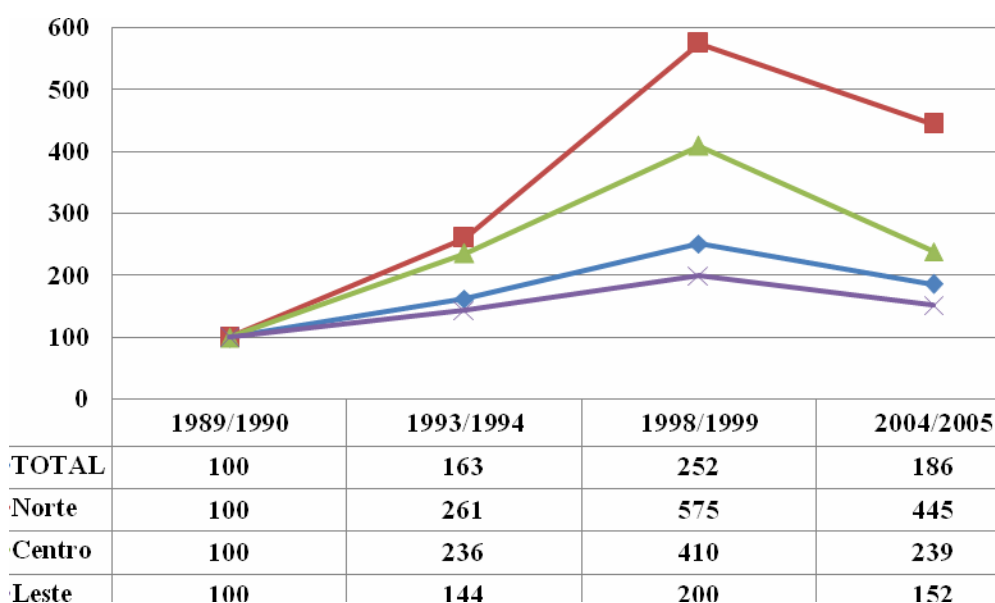


Gráfico 8 – Evolução da área de arroz nas safras 1989/90, 1993/94, 1998/99 e 2004/05 - (1989/90 = 100%).
Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

A produção, no mesmo período, passou de 365 a 906 mil toneladas, atingindo seu valor máximo na safra 1998/99, quando obtiveram-se mais de 1,3 milhões de toneladas de arroz. O aporte a produção das regiões Norte e Centro foi ainda mais significativo, no que

correspondente à área, pois o período 1998/99, multiplicaram sua produção em aproximadamente 8 vezes (Gráfico 9).

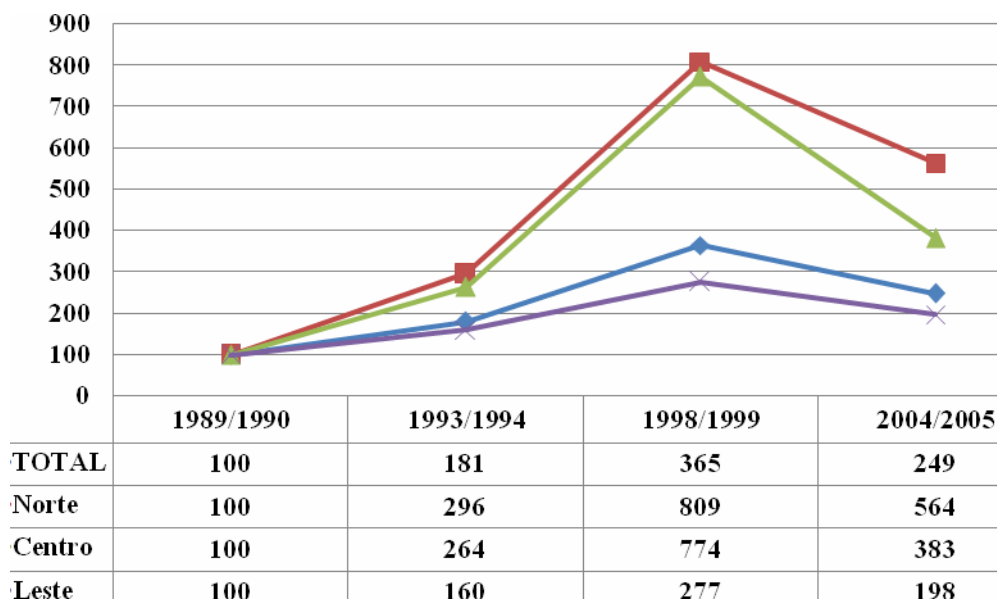


Gráfico 9 – Evolução da produção de arroz nas safras 1989/1990, 1993/1994, 1998/1999 e 2004/2005 - (1989/90 = 100%).

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

Os rendimentos do cultivo cresceram até 1996/97. A partir desse ano, estancaram entre 6.000 e 6.500 quilos por hectare, com importantes flutuações anuais. Isso pode ser visualizado no Gráfico 10, utilizando a média móvel de três anos, para amortizar os efeitos de anos atípicos.

Em boa medida, é possível associar o aumento nos rendimentos da primeira etapa mencionada com a substituição de variedades de tipo de grão largo norte-americano (*Blue Belle*) por outra de tipo largo, não americano (*El Paso 144*), de maior potencial de rendimento. A variedade *Blue Belle* ocupava 98% da área, em 1990/91, e menos de 2% na safra 1998/99 (DIEA, 1999).

Para o período considerado, do ponto de vista geográfico, constata-se que a zona de maior rendimento é a Norte, com 6 t/ha, seguida pela zona Leste e Centro, com 5,6 e 5,2 t/ha, respectivamente; a região Norte tem um rendimento médio de 7% superior ao Leste e 15% ao Centro.

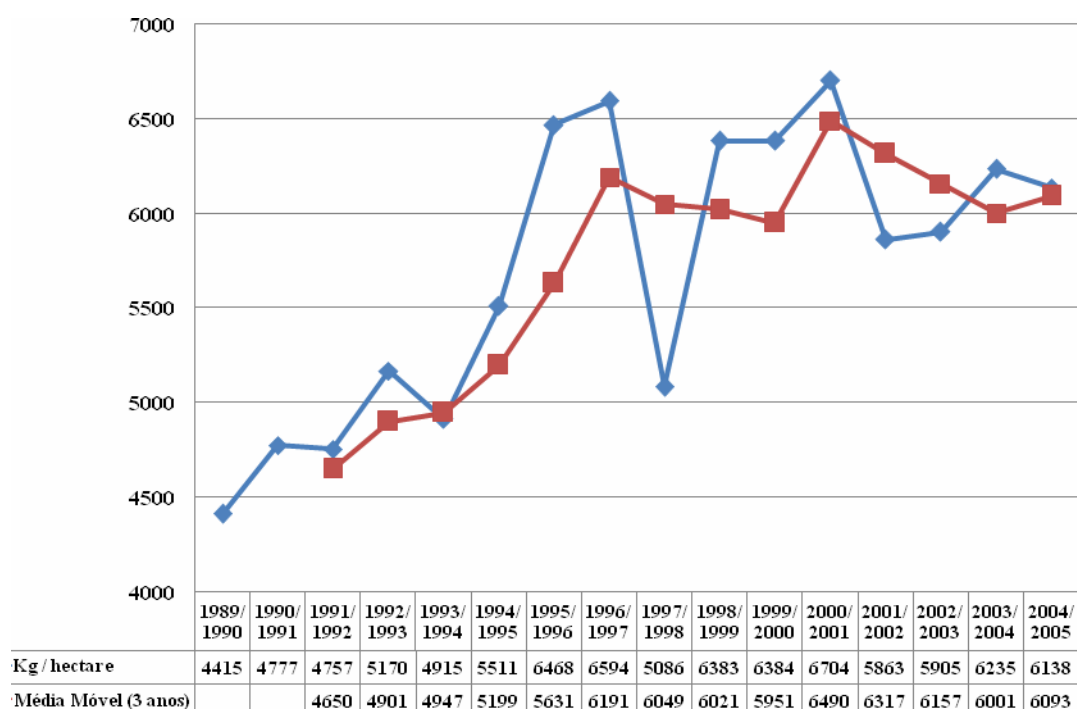


Gráfico 10 – Evolução dos rendimentos nacionais de arroz no período 1989/1990 à 2002/2003.

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

4.3.3 Número de produtores

O número de produtores de arroz tem evoluído com a dinâmica do cultivo, conforme disposto na Tabela 9. Há um período de crescimento, no número de produtores, até a safra 1998/99, quando passa de 528 à 732 (aumento de 39%), e logo após diminui para cerca de 480 produtores, ou seja, 9% menos que no início.

Analisando a Tabela 9, pode-se visualizar que seu comportamento é diferente na região Norte, que entre as safras 1991/1992 e 1995/1996, tem seu número aumentado, enquanto nas outras duas regiões tendem a estabilizar-se.

Tabela 9 – Número de produtores de arroz, no período 1989/90 a 2004/05 (total nacional e por regiões).

REGIÃO	SAFRAS															
	1989/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/2000	2000/01	01/02	02/03	03/04	04/05
NORTE	85	98	150	156	156	171	175	151	155	175	123	79	97	96	126	140
CENTRO	82	99	118	112	102	113	117	90	88	104	86	68	64	65	78	93
LESTE	361	434	515	477	463	445	458	428	431	453	392	333	321	304	337	339
TOTAL	528	631	783	745	721	729	750	669	674	732	601	480	482	465	541	572

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

Em definitivo, nos primeiros anos, da década de 90, o aumento de área e do número de produtores, na região norte, foram os principais responsáveis pela forte expansão do cultivo a nível nacional.

4.3.4 Superfície média de arroz e escala dos produtores

Tendo presente a evolução da superfície total, e do número de produtores, é possível constatar outra mudança importante, durante o período: a superfície média plantada por produtor, duplicou (passou de 156 a 337 hectares). Além disso, no início do período, a superfície média da região leste possuía mais que o dobro do tamanho da área correspondente nas outras regiões, e, atualmente, praticamente não existe diferença entre elas (Gráfico 11).

A superfície média é um indicador global, porém, entre os produtores é possível identificar diferentes escalas em função de sua superfície cultivada. A mesma está vinculada com as altas exigências de capital e maquinaria para o cultivo, visto que, somente em custos diretos, o produtor desembolsa em média 850 (oitocentos e cinquenta) dólares por hectare (DIEA, 2006).

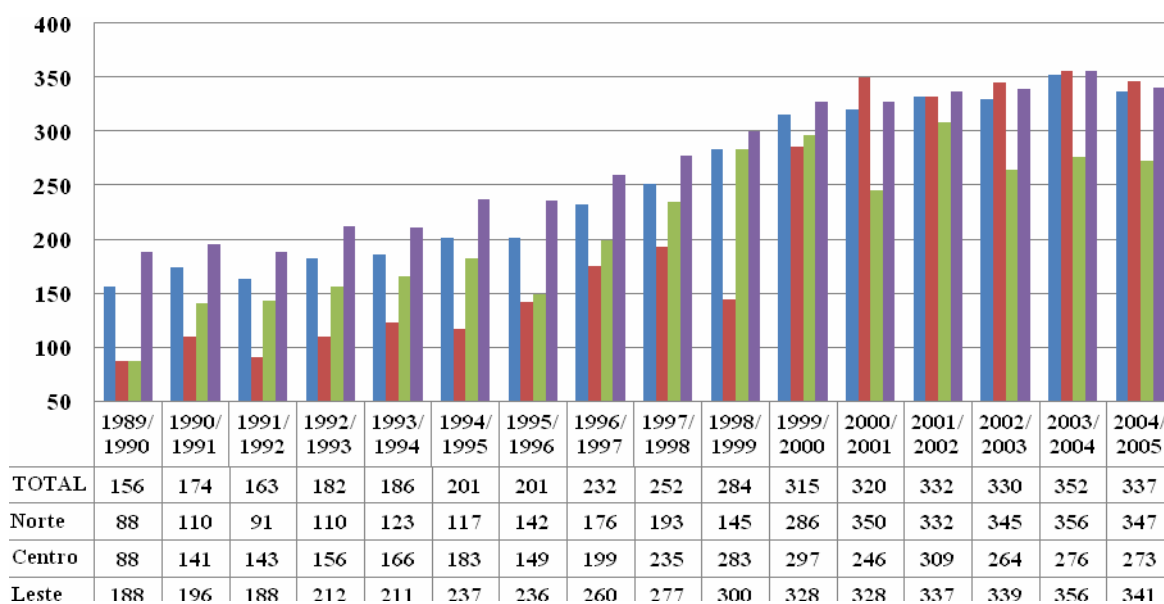


Gráfico 11 – Evolução da superfície média cultivada, por produtor, no período 1989/90 a 2004/05 (em hectares).

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

Na Tabela 10, apresenta-se o número de produtores, superfície, produção e rendimento em quatro escalas, segundo superfície cultivada de arroz, de acordo com a informação aportada nas pesquisas realizadas pelo DIEA².

Tabela 10: Número de produtores de arroz, superfície e produção, segundo escala nas safras 1997/1998 e 2004/2005, em porcentagem.

Escala	1997/1998	2004/2005
Nº. Produtores	100	100
Até 100 hectares	47	22
De 101 à 300 hectares	31	48
De 301 a 1000 hectares	18	26
Mais de 1000 hectares	4	4
Superfície Plantada	100	100
Até 100 hectares	9	5
De 101 à 300 hectares	25	28
De 301 a 1000 hectares	40	41
Mais de 1000 hectares	26	26
Produção	100	100
Até 100 hectares	9	4
De 101 à 300 hectares	24	28
De 301 a 1000 hectares	40	43
Mais de 1000 hectares	27	25

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

A informação, acima, ilustra a importância relativa de cada grupo, por tamanho, e as mudanças no último quinquênio. Os dados mostram que reduziu a presença de pequenos produtores, enquanto os médios e grandes têm aumentado em número e também seu aporte a superfície e produção. Os produtores muito grandes se mantêm em uma situação de equilíbrio. Os dois grupos superiores contribuem, significativamente, para a superfície cultivada (56% e 67%) e a produção (67% e 68%) nessas mesmas safras, o que dá uma idéia da concentração da produção em poucos produtores.

² Os produtores com 100 ou menos hectares poderiam ser classificados como “pequenos”; os produtores mais representativos poderiam ser considerados os do segundo grupo, com superfícies entre 101 à 300 hectares; o terceiro grupo é o dos grandes produtores, com superfícies entre 301 e 1000 hectares; o último grupo é o dos produtores “muito grandes”, geralmente integrados verticalmente, ou seja, com secadores e engenhos próprios (DIEA, 2006).

Este comportamento é compreensível, de acordo com as condições econômicas em que se desenvolveu o cultivo, em especial nas últimas quatro safras, de importantes quedas de preços (ver ponto 4.2.5, na continuação).

4.3.5 Importância econômica do cultivo

Cerca de 90% da produção uruguaia de arroz é exportada, de maneira que a expansão do cultivo está muito ligada ao preço internacional, que se traduz nos preços recebidos pelo produtor. O Gráfico 12 ilustra a relação.

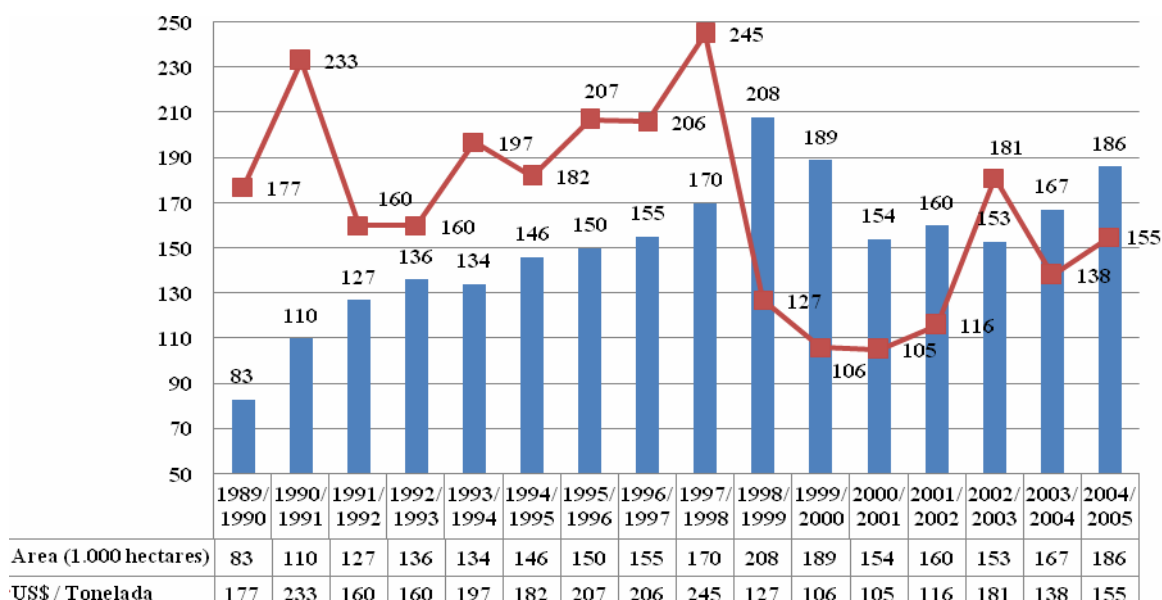


Gráfico 12. Superfície de arroz e preço total recebido pelo produtor.

Fonte: Adaptado de DIEA (2006).

Nos primeiros 9 anos, do período acima descrito, o preço recebido pelo produtor foi igual ou superior a 160 (cento e sessenta) dólares por tonelada, com uma tendência de alta entre 1992/93 e 1997/98. O preço recorde na safra 1997/98, 245 (duzentos e quarenta e cinco) dólares por tonelada, motivou um aumento, importante, na área, para a safra seguinte, superando largamente os 200 mil hectares. Nessa oportunidade o preço teve uma queda expressiva (diminuiu 48%), resultando em conseqüências imediatas sobre a superfície plantada na safra 1999/00, diminuindo 9%. Essa tendência continuou até estabilizar a área cultivada em torno dos 180 mil hectares.

O arroz teve, durante a década de 90, um importante crescimento da área cultivada e de rendimento, o que originou um crescimento do Valor Bruto de Produção (VBP) e sua

participação relativa no total da produção agropecuária. Enquanto no ano de 1990 a produção de arroz alcançava cerca de 90 (noventa) milhões de dólares, em 1998 havia triplicado esse valor, e no ano de 2001 reduziu, por efeito preço, a cerca de 106 (cento e seis) milhões de dólares (Tabela 11 e Gráfico 13).

Tabela 11 – Valor bruto de produção da atividade agropecuária no período 1990 a 2001 (em milhões de dólares).

Escala	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total do setor	1.217,7	1339,2	1.564,9	1.536,7	1.822,8	2.159,3	2.228,1	2.213,5	2.130,4	1706,6	1.728,6	1.623,5
Agricultura e silvicultura	433,9	526,3	650,5	610,2	714,7	904,9	963,4	849,0	895,6	689,7	660,9	613,5
Cereais e oleaginosos	216,2	250,9	285,5	205,8	285,8	388,1	430,5	352,6	426,3	222,3	225,0	187,6
Arroz	90,5	150,2	152,7	95,5	125,1	167,1	225,6	214,8	279,5	145,9	120,8	106,7

Fonte: Adaptado de DIEA (2002).

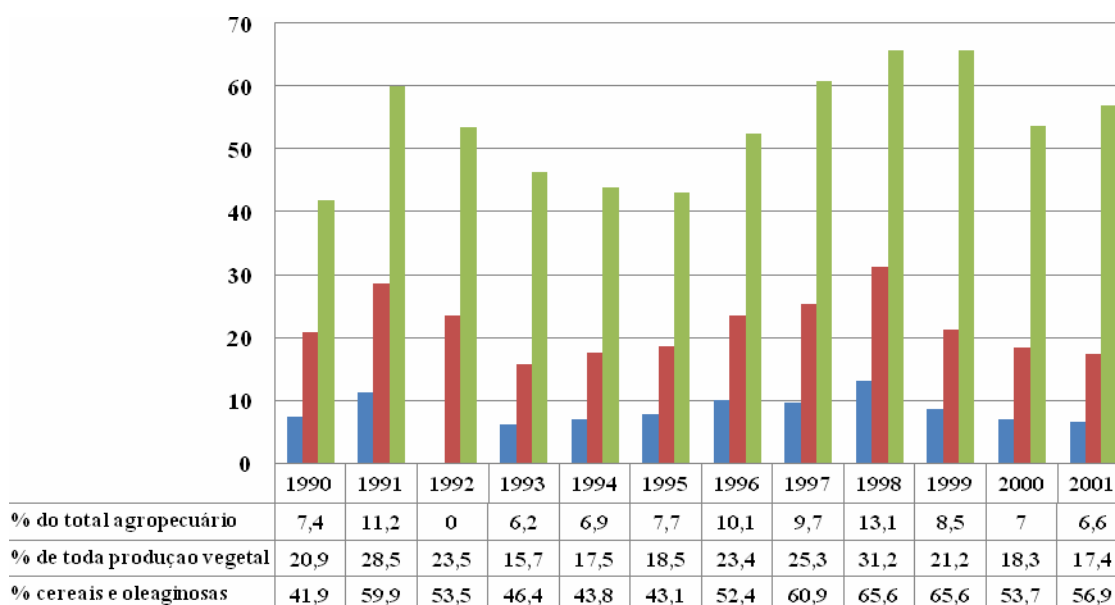


Gráfico 13 – Valor bruto de produção de arroz (% relacionada a alguns itens)

Fonte: Adaptado de DIEA (2002)

O peso relativo do cultivo passa de 42%, em 1990, a quase 2/3 do valor da produção de cereais e oleaginosas, até o final da década.

As exportações de arroz tem ocupado o segundo, terceiro e quarto lugares como gerador de divisas, logo atrás da carne, couros e lã, variando conforme a produção anual. O volume de arroz exportado passou de 287 mil toneladas, em 1990, a 819 mil, em 2001; em valor, isso representou ingressos entre 102 (cento e dois) a 168 (cento e sessenta e oito)

milhões de dólares em igual período, com um máximo de 274 (duzentos e setenta e quatro) milhões de dólares no ano de 1998 (Tabela 12).

Tabela 12 – Exportações de arroz no período 1990/2001 (em toneladas e milhões de dólares).

Anos												
Escala	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<i>Toneladas</i>												
Arroz	287.301	266.885	324.600	501.983	417.375	486.122	642.289	684.585	686.668	740.597	741.575	819.433
Azeite de arroz	0	0	0	0	0	0	0	1.397	750	631	601	878
<i>Milhões de dólares</i>												
Arroz	102.110	115.813	105.168	150.057	151.345	163.889	228.537	255.283	273.446	195.769	164.991	167.872
Azeite de Arroz	0	0	0	0	0	0	0	572	348	329	311	213
Total	102.110	115.813	105.168	150.057	151.345	163.889	228.537	255.855	273.794	196.098	165.302	168.085

Fonte: Adaptado de DIEA (2002).

O peso relativo das exportações de arroz, sobre o total proveniente do setor agrícola, tem-se situado nos últimos anos em torno de 60%, aproximadamente. Se a comparação for realizada com o total das exportações de origem agropecuária, a relação é superior a 10%, ao fim da década.

No capítulo a seguir será apresentado a análise e descrição das mudanças estratégicas e estruturais, ocorridas na organização em estudo, de maneira a explicar a crescente busca da sobrevivência da organização, bem como o contexto em que as mudanças ocorreram, e quais foram seus resultados durante todo o processo.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE HISTÓRICA DO PROCESSO DE MUDANÇA NA DEMELFOR S.A

Este capítulo apresenta a descrição e análise das mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na empresa Demelfor S.A, do setor orizícola uruguaio, no período compreendido entre 1990 e 2007. Relata, em primeiro lugar, a caracterização atual da empresa, e, por fim, a análise do processo de mudança, baseado na metodologia apresentada neste trabalho, estudando o processo de maneira a explicar a crescente busca do desenvolvimento da organização, bem como o contexto em que as mudanças ocorreram, e quais foram seus resultados durante todo o processo.

5.1 Caracterização da empresa

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do setor orizícola, situada no norte do Uruguai, constituída no ano de 1990.

A empresa, no início de suas atividades, possuía uma unidade de recebimento, limpeza e secagem de grãos, e cultivava cerca de 300 hectares de arroz. Atualmente, a estrutura organizacional esta composta por: uma unidade fabril, situada na cidade de Artigas; uma unidade de recebimento e secagem de grãos, localizada em Tomas Gomensoro, Uruguai; uma unidade logística instalada em Quarai, Brasil; cinco unidades de produção agrícola localizadas no Uruguai; além de uma unidade administrativa central localizada na cidade de Artigas, conforme visualizado na Figura 11.

A capacidade estática atual, de estoque, é de 1.000.000 de sacos de arroz, o que corresponde a 50.000 toneladas, e a capacidade de beneficiamento é de 260 toneladas de arroz base casca por dia. Deste montante, a empresa é responsável pela produção agrícola de aproximadamente 60%, sendo a diferença adquirida junto aos produtores da região.

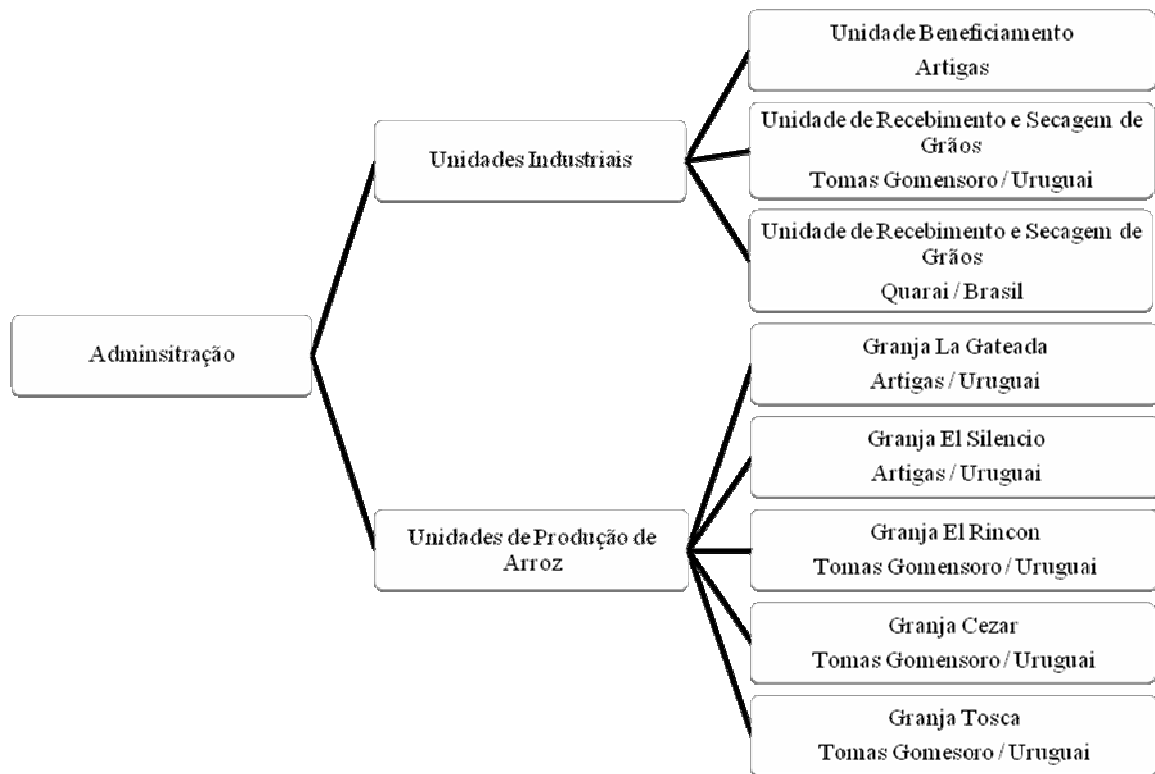


Figura 11 – Estrutura Organizacional da Demelfor S.A

Os produtos finais comercializados pela empresa são: arroz em casca, arroz cargo (integral), arroz branco polido, farelo de arroz e sub-produtos do arroz. A comercialização ocorre tanto no mercado interno uruguaio, como em âmbito internacional, tendo como principais mercados consumidores: Brasil, Oriente Médio, África e Europa.

Com 95% do faturamento oriundo de exportações, a empresa optou por realizar a comercialização por intermédio de corretores de mercadoria, os quais intermediam a negociação entre a indústria e o distribuidor final.

A empresa possui 172 colaboradores diretos, sendo distribuídos da seguinte maneira: administração (07), produção de arroz (53), industrialização de arroz e logística (72). Os demais 38 colaboradores atuam na produção pecuária, mais recente investimento da organização, não contemplado neste trabalho.

A estrutura de gestão é dividida em direção, administração e gestores de área, podendo ser melhor explicitada na Figura 12, abaixo:

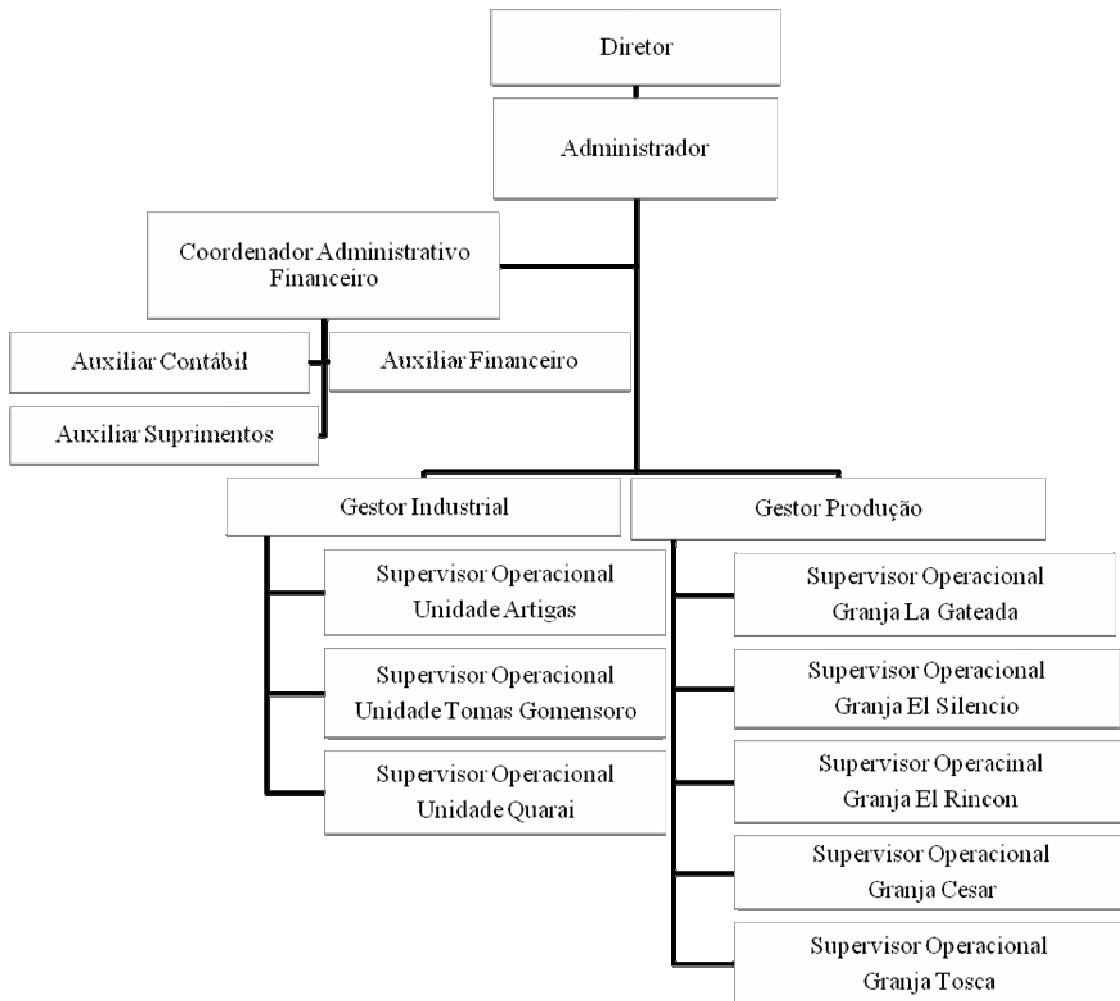


Figura 12 – Organograma hierárquico da Demelfor S.A

5.2 Descrição e análise do processo de mudança na Demelfor S.A

Para melhor orientação do autor, na descrição e análise do processo de mudança na Demelfor S.A, assim como na confecção da entrevista pré-estruturada, utilizou-se, como pontos-chave para a condução do processo, as oito etapas propostas pelo modelo de mudança organizacional de Estrada (2006), as quais, seguem abaixo.

5.2.1 Formação da coalizão dominante

Conforme definido por Estrada (2006), já visualizado no capítulo 2 do presente trabalho, o processo de formação da coalizão dominante desenvolve-se a partir da reunião de um grupo com bastante poder e motivado a trabalhar em equipe, a fim de liderar o esforço da mudança na empresa. Dessa forma, pode-se identificar, com base na entrevista aplicada, os grupos ou as pessoas que possuem influência na organização, os quais foram divididos nos seguintes subgrupos: clientes, colaboradores e outros, dispostos nos Gráficos 14, 15 e 16.

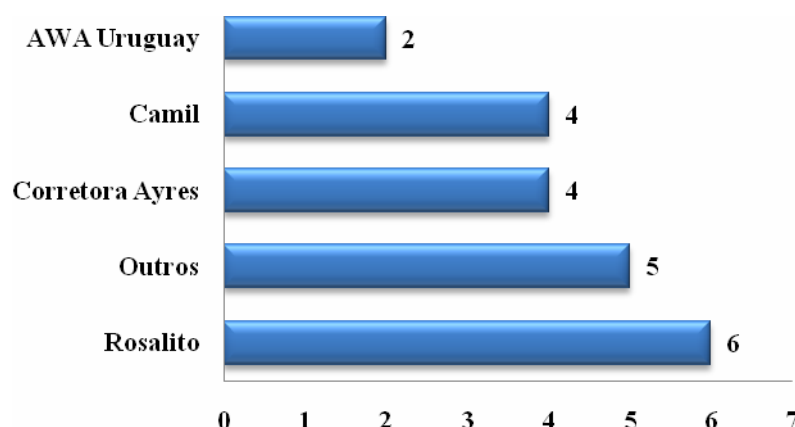


Gráfico 14 – Formação da coalizão dominante – subgrupo clientes.

Todos os gestores entrevistados (6) citaram a empresa Rosalito Cereais Ltda, como o principal parceiro comercial da empresa entre o período de 1990 a 1997. Visto que, essa adquiriria 70% da produção da empresa, e mantinha, até o presente momento, excelente vínculo comercial com a organização.

No ano de 1997 a empresa estabeleceu parceria comercial com a Corretora Ayres, a qual foi citada por 4 entrevistados, a qual mantém, até os dias atuais, responsabilidade por negociar aproximadamente 80% dos produtos comercializados pela Demelfor S.A.

Pode-se analisar a iniciativa tomada pela direção da Demelfor, de estabelecer parceria com a Corretora Ayres, como de extrema importância para o desenvolvimento comercial da empresa, visto que, até o momento, 70% dos produtos eram negociados com apenas um cliente, e a partir desse momento, 80% da produção passaram a ser distribuídos entre 15 clientes.

Esta ação permitiu ainda que a empresa atingisse alguns mercados considerados “diferenciados”, tais como o de Minas Gerais e São Paulo (Brasil), reconhecidos pela exigência de qualidade no produto que adquirem. A empresa passou, então, a não somente ser melhor conhecida em seu mercado de atuação, como aumentou consideravelmente sua margem de lucro.

Nesse mesmo período – 1997 – a empresa firma parceria com a empresa Camil Alimentos (citada por 4 dos entrevistados), para a qual, remete todo o produto destinado a parbolização, ou seja, aquele que não é adequado ao seu processo industrial. Esta parceria é de suma importância para a Demelfor, pois permite a mesma não necessitar de estrutura para depósito deste produto, e, conforme definido entre as organizações, o pagamento do arroz,

quando na realização da venda, será realizado com base no preço do dia da comercialização, permitindo à empresa aproveitar-se dos melhores momentos de comercialização.

Outra parceria importante foi realizada em 2006, quando a empresa firmou acordo comercial com a AWA Uruguay (citado por 2 entrevistados), corretora uruguaia de mercadorias com forte presença no mercado europeu e médio-oriental. Essa decisão possibilitou, à empresa, destinar parte de sua produção para Espanha, Grécia, Iran, Iraque, Kuwait, entre outros.

Segundo o sexto princípio de Kotter, “deixe o cliente conduzir a mudança”, pode-se perceber que, desde sua constituição, a Demelfor S.A buscou realizar parcerias “fortes” com clientes e mercados significativos. Buscou a adaptação a mercados diferenciados, aumentar sua participação nestes, aumentar seu lucro e alavancar o crescimento organizacional. A empresa considerou o cliente como um aliado na preparação e amparo para a realização da mudança.

As parcerias firmadas pela empresa, com diversas organizações do mercado, demonstram a forte presença dos *stakeholders* (princípio 7 de Kotter) no processo de mudança. A Demelfor buscou compreender e priorizar as necessidades de seu mercado alvo, de forma a atingí-lo com competitividade.

Para o diretor da organização:

Os clientes são a razão de ser desta empresa. Sem eles, sem empresa. O lucro? Apenas resultado de se possuir um excelente processo interno, aliado ao relacionamento com o mercado. Cliente forte, parceiro forte.



Gráfico 15 – Formação da coalizão dominante – subgrupo colaboradores

Analisando o subgrupo colaboradores, ficou explícito que, até 2005, a empresa girava em torno de seu diretor presidente, o qual centralizava todas as decisões da empresa,

independendo quais fossem. Da contratação de um simples operário aos investimentos mais importantes, todos eram definidos, analisados e decididos pelo diretor.

Pode-se perceber também que, até 2005, a presença dos gestores de unidade era meramente operacional, ou seja, deveriam realizar as operações necessárias para o funcionamento da empresa, porém, apenas seguiam as instruções previamente definidas pela direção, não tomavam decisão, não demonstravam opinião.

Em 2004, quando iniciou-se o processo de mudança de gestão na organização, a mesma buscou capacitar os gestores, que já atuavam na empresa, os quais possuíam tempo médio de organização de dez anos, porém, o retorno que se esperava dos mesmos não foi considerado satisfatório.

Segundo a psicóloga do Sebrae, uma das responsáveis pela condução do processo de desenvolvimento de lideranças na organização, notou-se que os gestores estavam tão acostumados a simplesmente não decidirem sobre nada, ou seja, aguardavam pela decisão do diretor, que a situação em que estavam sendo colocados não estava cômoda, que, para eles, o processo de mudança estava tornando-se um empecilho.

Nesse momento, a direção decidiu contratar gestores para as áreas administrativa, industrial e de produção agrícola, desligando aqueles profissionais que não estavam conseguindo se adequar às necessidades da organização. Para a contratação dos novos colaboradores, a empresa utilizou a estratégia de recrutamento junto às principais concorrentes.

As ações da organização vêm ao encontro do proposto por Estrada (2006), em seu modelo de mudança, quando cita que, para a formalização da coalizão dominante, a empresa deve identificar os grupos ou as pessoas que têm uma grande influência na sua organização, tais como clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, etc. Além disso, é de extrema importância a identificação das pessoas, ou dos grupos, que devam ser neutralizados, ou os que devam ser apoiados, para tornar mais efetiva a implementação do processo de mudança.

Buscou-se contatar com os gestores que haviam sido dispensados da organização, e, em conversas informais, os mesmos culpavam o modelo de gestão utilizado pelo diretor como responsável pela não adaptação deles ao novo sistema que a empresa estava implantando. Disseram que gerenciavam conforme o diretor necessitava:

Se não pensávamos, não é por que não tínhamos opinião própria ou porque não sabíamos o que tínhamos que fazer, mas sim, porque, para o diretor, sempre prevalecia a opinião dele. Porque dar opiniões e jamais serem aceitas? O diretor sempre sabia o que fazer, por isso, levávamos o problema para ele, era isso que ele queria, e não que levássemos a solução.

O porte estrutural, apresentado pela empresa, necessitava de urgente modificação no seu quadro de decisores, uma vez que, os gestores que atuavam na organização, até o ano de 2004, eram pessoas de pouca formação técnica, e mesmo sendo oportunizado a elas possibilidade de crescimento e desenvolvimento, visualizaram isso como um desafio insuperável.

Pode-se concluir, então, que a decisão de trocar todos os gestores foi a ação mais acertada para o momento vivenciado pela organização, ou seja, necessitava de profissionais capacitados e com experiência suficiente para a manutenção da posição de mercado ocupada, e para a condução do processo de mudança pretendido.

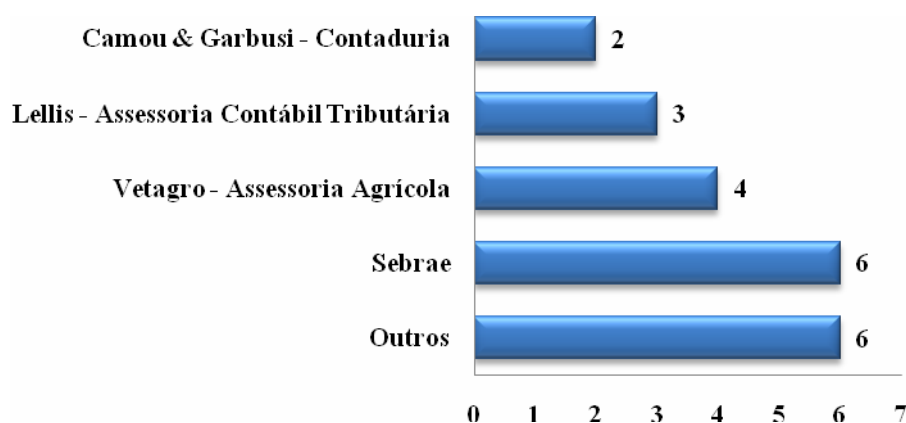


Gráfico 16 – Formação da coalizão dominante - Subgrupo outros

Destacou-se, ainda, durante as entrevistas, a importância que os gestores deram aos serviços das empresas contratadas para assessorias, tanto contábil, administrativa quanto de treinamento operacional.

Nesse sentido, apontaram as empresas Lellis Assessoria Contábil (responsável pela assessoria contábil tributária das operações realizadas no Brasil, *staff* em orçamentação e planejamento tributário), Camou & Garbusi *Contaduria* (assessoria contábil tributária no Uruguai), Vetagro Assessoria Agrícola (responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos profissionais que atuam na produção agrícola do arroz e, Sebrae (organização responsável por auxiliar na elaboração e condução do processo de desenvolvimento de lideranças e de colaboradores).

A organização, além de amparar-se em profissionais capacitados para a condução do processo de mudança, buscou contratar empresas e órgãos capazes de servirem como apoio à realização das mudanças. Buscou fazer com que estas instituições participassem efetivamente

da condução desse processo, de forma a criar um ambiente favorável a realização de todas as mudanças que considerava necessário para continuar crescendo de forma sustentável.

5.2.2 Estabelecimento da visão de futuro

A segunda etapa, da entrevista, envolvia a investigação de como foi desenvolvido o processo de estabelecimento de uma visão de futuro, dentro da organização, como a mesma foi formalizada e sua divulgação no ambiente organizacional

Ficou evidente que a organização, durante o período estudado, não possuía nenhuma visão de futuro formalmente definida. O diretor queria montar uma organização vertical, capaz de produzir arroz, beneficiá-lo e entregar, ao mercado, pronto para o consumo. Percebeu-se que todos os entrevistados conheciam do “desejo” do diretor, mas não existia nenhuma forma de divulgação da mesma dentro da organização.

Destaca-se, segundo relatos obtidos em conversas informais com os ex-gestores, que:

O diretor sempre quis ter uma empresa diferente naquilo que faz. O “sonho” dele era produzir um produto capaz de atingir inclusive o mercado europeu. Quando ele conseguiu realizar a primeira exportação para o Brasil, logo surgiu com a idéia de abrir mercado com o produto esbramado – integral – para Europa e África. O homem não conseguia parar nunca.

A visão do diretor não era divulgada formalmente. Era de conhecimento dos gestores principais, mas tratada como um “sonho” ou “anseio”. Não a viam como um projeto de futuro, como um objetivo a atingir.

Citando Kotter (1997), o qual define que a criação de uma visão ajuda a direcionar qualquer esforço de mudança, e que, após ter-se definido uma visão de futuro é necessário o desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão e, citando Grouard e Meston (2001), os quais afirmam que a visão estimula e justifica a mudança, direcionando e atuando como um ponto de referência durante todo o processo de mudança, pode-se analisar que, a partir do momento que o diretor não fazia de seu “sonho” algo público, devidamente divulgado dentro da organização, e que servisse, inclusive, como forma de motivar os empregados, os antigos gestores não se viam no compromisso de “levar adiante”, de trabalharem os demais colaboradores para esta visão.

Em 2004, o diretor cogitou iniciar um processo de definição de visão de futuro, mas, primeiro, decidiu “arrumar a casa”, dar à empresa “cara de empresa”. Durante a entrevista, afirma que queria ter a certeza de ter a empresa nas mãos.

Percebi que havíamos crescido significativamente e não possuía muitas informações sobre aquilo que eu havia criado. Notei que não poderia dar mais nenhum passo sem criar uma empresa realmente com “cara de empresa”. Eu conheci empresas que administravam 50.000 funcionários e aquilo funcionava como um relógio, e no momento eu estava com problemas para administrar 100 funcionários. Não possuía gestores nem líderes dentro da empresa que havia criado e aquela situação estava me incomodando. Cansei de pensar em tudo sozinho.

Percebeu-se que o mercado, no qual a organização atuava, sofrera algumas mudanças importantes durante o período estudado. Nos cinco primeiros anos, a empresa atuava com aproximadamente 15 fornecedores de arroz, os quais forneciam arroz anualmente, e, na sua grande maioria, eram financiados pela empresa. Com o aumento da área própria plantada pela empresa, durante os anos de 1995 a 2000, a mesma encontrou-se em posição de ter que dispensar alguns produtores, optando por permanecer com aqueles que possuíam um melhor histórico de relacionamento e dependiam de financiamento da empresa para a realização da cultura.

Financiar as atividades dos produtores era estratégico para garantir o recebimento do produto, visto que, no momento da liberação de recursos, o produtor rural assinava um contrato definindo área e quantidade que seria destinada ao cumprimento de tal contrato. Esse documento era encaminhado para todas as empresas da região, as quais assinavam o mesmo e responsabilizavam-se pela não recepção de produtos provenientes de desvio.

Para a realização dos financiamentos, além de recursos financeiros próprios, a empresa utilizava-se de linhas de crédito junto às instituições bancárias, as quais eram repassadas aos produtores sem taxas adicionais as que o banco praticava. Esta era uma forma de a empresa fidelizar o cliente.

Em relação à concorrência, a principal mudança ocorreu em 1998, quando a maior concorrente da empresa na região – SAMAN – aumentou sua capacidade de recebimento e beneficiamento, obrigando a empresa a aumentar a capacidade de secagem de grãos, diminuindo o tempo de espera dos produtores nas filas de descarga, além de fornecer alguns benefícios adicionais, tais como ajuste na tabela de descontos de umidade e impureza, ajuste na tabela de prestação de serviço de secagem, bem como ajuste nas taxas de juros de financiamento, acompanhando a concorrência.

Dentre as principais dificuldades enfrentadas pela organização, durante o período de 1990 a 2007, 100% dos gestores comentaram que os maiores desafios estavam em contratar pessoas especializadas ou com conhecimentos suficientes para exercer as funções que a empresa necessitava. Segundo eles, as pessoas com maiores aptidões profissionais dirigiam-se

para os maiores centros do Uruguai, tais como Montevideu, Salto e Maldonado, onde se conseguiam os melhores salários.

A empresa, até 2004, considerava dispendioso o custo com a contratação de profissionais experientes, não mensurando o quanto deixava de ganhar com a não profissionalização de seu quadro de gestores, técnicos, etc.

A visão do diretor mudou quando percebeu que a organização havia tomado um vulto importante para que ele continuasse atuando em todas as frentes de trabalho. Percebeu que o crescimento e a sustentabilidade da organização passavam pela profissionalização da estrutura, e para isso, necessitava de profissionais com maior experiência.

Fato de grande relevância, e que ficou eminente, durante a entrevista com a direção, foi a questão “confiança” na competência dos gestores, fazendo acreditar que o motivo de a empresa centralizar todas as decisões no seu principal dirigente, até o ano de 2004, estava diretamente ligado a competência dos mesmos.

Na entrevista, o diretor comentou:

Reconheço que gerenciei a empresa desta maneira, até 2004, porque acreditava que não possuía gestores com capacitação suficiente para tomar decisões acertadas. Eu preferia me envolver com tudo, a arriscar deixar que eles (gestores) tomassem alguma decisão errada. Sei que poderia ter investido no desenvolvimento profissional da empresa e dos colaboradores bastante tempo antes, talvez quando a empresa fez sua maior aquisição, em 1995, quando compramos a Gateada (unidade de produção de arroz e pecuária composta por 12.000 hectares), mas, naquele momento, decidi centralizar os esforços no pagamento do investimento, do que me confrontar com possíveis problemas extras.

Pode-se ainda, dentro do processo de investigação da visão de futuro da organização, identificar as principais oportunidades de crescimento concretizadas pela Demelfor no período estudado, as quais, podem ser visualizadas no Gráfico 17.

Em 1995, a aquisição de 12.000 hectares de campo possibilitou à empresa aumentar sua produção própria de arroz. A área de campo, não utilizada para plantação de arroz, era arrendada para exploração pecuária. Em 2006 a empresa iniciou um novo projeto de negócio, pecuária bovina e ovina, destinada exclusivamente para o mercado europeu, norte-americano e asiático, permitindo assim iniciar atuação em um novo segmento de negócio.

A instalação da planta de beneficiamento de grãos, em 1997, possibilitou à empresa iniciar exportação de grãos esbramados (arroz cargo integral), podendo atuar em um segmento de mercado diferente do arroz em casca, ou seja, colocava seu produto diretamente em empresas que empacotavam, para venda, arroz integral, ou para indústrias que branqueavam e vendiam como arroz branco.

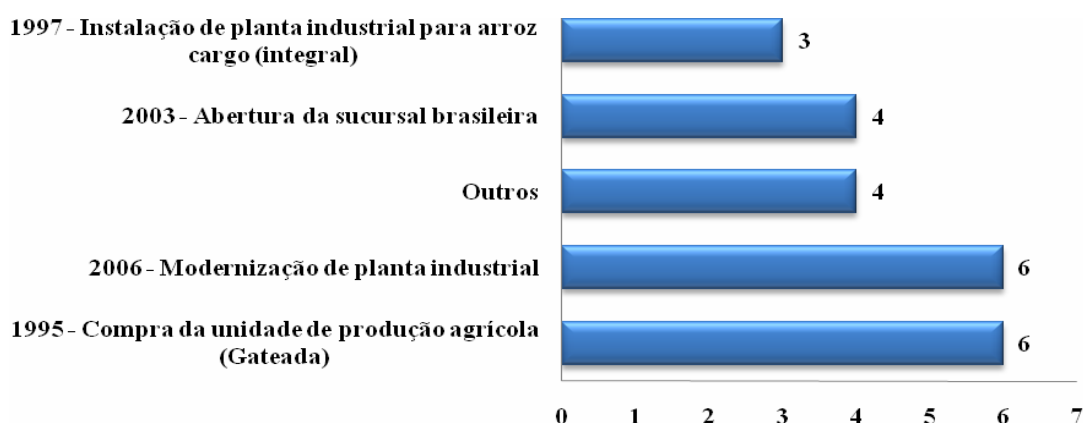


Gráfico 17 – Principais oportunidades de crescimento concretizadas pela empresa

O diretor da empresa comentou:

Na época, o Pegorer (proprietário de grande indústria brasileira de arroz), me propôs parceria para beneficiar o produto para eles. Forneceriam as máquinas e diluiríamos seu custo nas negociações que realizassem conosco. Estudei a situação e verifiquei que a demanda pelo arroz esbramado (integral) era maior que a demanda pelo arroz em casca. Nesta mesma época, iniciou-se a incidência de PIS e Cofins sobre a venda de arroz casca, o que deixava o produto em casca uruguaio, em média, 12% mais caro que o produto casca brasileiro. Compramos um engenho usado, de uma empresa que havia trocado sua maquinaria em Pelotas, e iniciamos a produção de arroz cargo integral. Aumentamos o faturamento em 35% no primeiro ano. Nos anos seguintes estávamos comprando máquinas novas e substituindo as usadas.

Em 2003 a empresa decide instalar uma unidade logística no Brasil, com capacidade estática de estoque para 4.500 toneladas, o que permite estocar produtos no Brasil e agilizar o processo de entrega dos mesmos em território brasileiro.

No ano de 2007 a empresa iniciou a instalação de secadores de grãos na unidade de Quaraí, planejando, para a safra 2008 iniciar processo de compra de arroz na região da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. A decisão de instalar uma unidade de beneficiamento, nesta região, dá-se devido à unidade de recebimento e beneficiamento mais próxima ficar a 100 Km, no município de Alegrete, o que aumenta o custo de transporte para o produtor rural dessa região.

Em 2006, após analisar o mercado brasileiro e mundial, a empresa decidiu instalar uma planta de beneficiamento de arroz branco, o que possibilitou à organização atingir mercados de maior exigência em qualidade de produto, tal como o mercado europeu e o mercado do oriente médio. A planta possibilitou que a empresa retornasse a adquirir maior volume de produto, junto ao produtor rural, visto que a capacidade de beneficiamento da

empresa aumentou de 50 toneladas/dia de arroz esbramado (integral), para cerca de 200 toneladas/dia.

Neste contexto, foi de extrema importância a parceria firmada com a AWA Uruguay, empresa que realiza intermediações comerciais com empresas européias e do oriente médio. A empresa deixou de ter o mercado brasileiro como único e exclusivo cliente. Além disto, a empresa passou a atuar no mercado de subprodutos de arroz, fornecendo-os para grandes cervejarias da Argentina e Chile, exportação de meios grãos para a África, bem como para fábricas de produtos para ração animal.

Em todos os modelos de mudança estudados, os autores defendem que a visão seja estabelecida. Estrada (2006) e Kotter (1997) citam que o estabelecimento da visão de futuro auxilia no direcionamento do esforço de mudança. Price Waterhouse (1997) afirma que a empresa deveria tentar “visualizar” como ela poderia operar com muito mais sucesso no futuro. Para Grouard e Meston (2001), é a visão que justifica a mudança, portanto, continuará a direcionar e atuar como um ponto de referência durante todo o processo de mudança.

Ainda segundo Grouard e Meston (2001), a definição da visão deve ser baseada em um profundo conhecimento da empresa e do seu ambiente, bem como em uma avaliação global das questões em risco na mudança. A visão, na verdade, será utilizada, pelos administradores, das mudanças como um ponto de referência, com base no qual o processo será direcionado, para garantir o sucesso do seu resultado.

A Demelfor, mesmo não possuindo uma visão de futuro concretamente formalizada e divulgada, realiza um processo de mudança em todas as suas estruturas, visando à eficiência como organização. O fato de escolher o período de 2005 a 2007 para “arrumar a casa” trará para a organização uma cultura de desenvolvimento e crescimento contínuo. A empresa está conseguindo estabelecer uma cultura organizacional bastante enraizada e amparada em indicadores de desempenho (os quais serão vistos no decorrer do trabalho), o que facilitará, a partir de 2008, na condução do processo de constituição do planejamento estratégico da organização.

5.2.3 Processo de comunicação

A terceira etapa, da entrevista com os gestores, objetivou conhecer o processo de comunicação da visão e das estratégias desenvolvidas pela empresa durante o período estudado.

A empresa não utilizava nenhum meio de comunicação formal durante o período compreendido entre 1990 e 1997. Em 1997 a empresa instalou um *software* de gestão (Memory Conty), o qual era acessado pelos gestores, e onde os mesmos podiam acompanhar o desempenho de gastos das unidades que gerenciavam. Não havia conhecimento do desenvolvimento das outras áreas. O diretor e o “chefe de escritório” eram os únicos a terem acesso a essas informações.

Com o início do processo de profissionalização da estrutura organizacional, em 2004, alguns processos de comunicação foram implantados, os quais foram elencados pelos entrevistados e demonstrados no Gráfico 18.

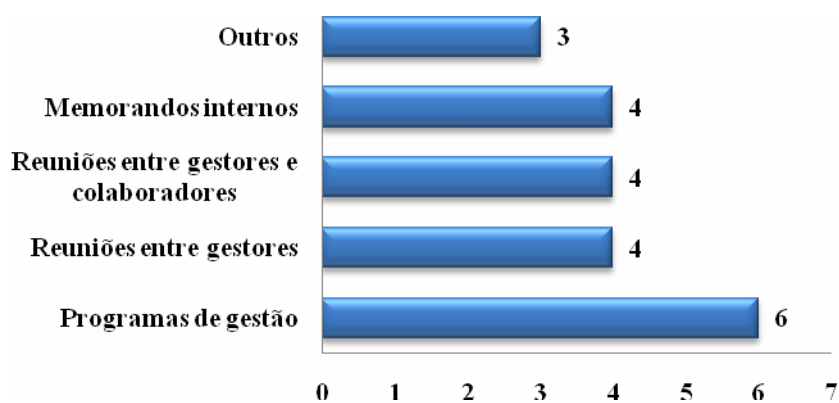


Gráfico 18 – Processo de comunicação na Demelfor S.A

Segundo 2/3 dos entrevistados, uma das ações mais acertadas, da empresa, foi a realização de reuniões sistemáticas com todos os líderes, e também entre os gestores e os demais colaboradores da unidade de negócio. Em um primeiro momento, a empresa realiza reunião com cada gestor de área e os respectivos responsáveis pelas unidades de negócio que compõem essa área, ocasião onde são discutidos todos os assuntos relevantes à condução das atividades da unidade de negócio. Em um segundo momento, a empresa reúne todos os gestores de áreas, de forma a compartilhar as informações das unidades de negócio entre esses gestores.

Essa ação permitiu maior participação dos gestores em todo o processo decisório da organização. Eles passaram a ser responsáveis pela total condução da unidade de negócio, não tendo mais que dirigirem-se à figura do diretor para a resolução dos problemas do dia-a-dia.

De forma resumida, pode-se dizer que, até o período de 2005, quando a empresa iniciou o processo de profissionalização de sua estrutura, a comunicação caracterizava-se como informal, ou seja, realizada através de “pequenas conversas” entre a direção da empresa

e os subordinados. Muitas vezes a direção se comunicava diretamente com o ultimo escalão da estrutura hierárquica, sem ao menos comunicar ao gestor responsável pela unidade.

Citando Grouard e Meston (2001), os quais discorrem que, no transcorrer do processo de mudança, toda a empresa deve estar envolvida em uma freqüente e ampla comunicação, tornando o processo consistente, homogêneo, além de dinâmico, pode-se perceber que, após 2005, a ação de realizar reuniões gerenciais, e também entre os gestores, responsáveis por unidades de negócios e demais colaboradores, permitiu à empresa instituir a cultura da comunicação. A empresa descobriu que necessitava utilizar o capital intelectual que existia em seu quadro de colaboradores, e começou a fazer isso incentivando, desde reuniões formais, até simples reuniões diárias que visavam discutir os pormenores do dia-a-dia.

É necessário, ainda, que a empresa institua um processo de registro de toda informação que venha a se originar dessas reuniões entre os colaboradores, assim como faz nas reuniões entre gestores e responsáveis pelas unidades de negócio. Deve analisar essas informações, e, aquelas que possam servir de alavanca ao crescimento da organização, devem ser divulgadas entre o quadro de funcionários, de forma a motivar continuamente a geração de idéias entre eles.

Price Waterhouse (1997) sugere que, se a empresa pretende que seu programa de mudança seja bem sucedido, deve comunicar-se sempre com os interessados, a medida que as mudanças são concebidas e realizadas. Sua argumentação em favor da mudança e seu estilo de comunicação devem ser compatíveis com eles, convencendo-os a agir de maneira inovadora. Mensagens claras e concisas serão compreendidas. Mensagens honestas serão aceitas. Nesse sentido, 2/3 dos entrevistados citaram a importância da comunicação por intermédio de memorandos internos explicativos, que são utilizados para comunicar todas as decisões da empresa, e 100 % dos entrevistados citaram a importância que o software de gestão possui para o acompanhamento do desenvolvimento da organização.

Esse software, que até então estava disponível somente para os gestores acompanharem a evolução dos custos das unidades de negócio que gerenciavam, agora se tornou aberto, permitindo que os gestores acompanhem o desenvolvimento de todas as unidades de negócio, e entre eles iniciarem conversações sobre como melhorar o desempenho das unidades. O gestor das unidades de produção agrícola possui acesso aos resultados das unidades de beneficiamento e vice-versa.

A decisão de incentivar cada vez mais a comunicação entre todos os níveis da organização, fará com que a administração da organização se torne cada dia mais participativa, onde a opinião do funcionário de menor posição hierárquica seja considerada

importante, servindo para criar o espírito de cooperação e interesse entre todos os colaboradores.

O importante, nesse processo, é que a empresa descobriu que os funcionários podem ser melhor utilizados, não somente como mão-de-obra braçal, mas sim, como ferramentas-chave no processo de desenvolvimento organizacional. A opinião deles, quando devidamente analisadas e colocadas em prática, além de servir como ferramenta motivacional para a geração de idéias, servirá como alicerce para a criação de uma empresa cada dia mais eficiente.

5.2.4 Formação da equipe de implementação

A quarta etapa, da entrevista, objetivou identificar o conjunto das pessoas que conduziam/conduzem o processo de mudança no ambiente da organização.

Identificou-se que, em 2004, iniciaram-se os primeiros trabalhos para definir uma equipe de implementação do processo de mudança. A partir desse momento, iniciaram-se os trabalhos para desenvolvimento das lideranças internas, na tentativa de formar uma equipe coesa e com influência suficiente na organização, o que permitiria facilitar a condução do processo de desenvolvimento e profissionalização da estrutura.

A maioria desses gestores, conforme citado no item 5.2.1 – formação da coalizão dominante – foram desligados da organização por resistirem à mudança e por incapacidade de aprendizagem, sendo contratados novos profissionais junto ao mercado concorrente.

O processo de formação da equipe de mudança foi realizado conforme as seguintes etapas:

- Em 2004, através da parceria com consultores em desenvolvimento organizacional do Sebrae, a direção da empresa identificou as necessidades de desenvolvimento profissional para cada gestor da organização.
- Com base nas necessidades de desenvolvimento dos gestores, iniciou-se, em junho de 2004, um programa de treinamento e desenvolvimento das lideranças internas, realizado durante 6 meses, o qual foi infrutífero, visto que o resultado esperado não foi atingido;
- No mês de julho de 2004, a direção da empresa decide recrutar no mercado, profissional com experiência na condução das atividades de administração e finanças;

- Em dezembro de 2004, iniciaram-se as buscas por profissionais para as funções de gestor industrial e gestor de produção agrícola;
- Em fevereiro de 2005 foram contratadas assessorias tributárias, contábeis e administrativas, objetivando auxiliar no processo de desenvolvimento dos indicadores de gestão, bem como no processo de organização da empresa.

A partir de 2005, estava criada a equipe que conduziria o processo de mudança na Demelfor S.A (Figura 13):

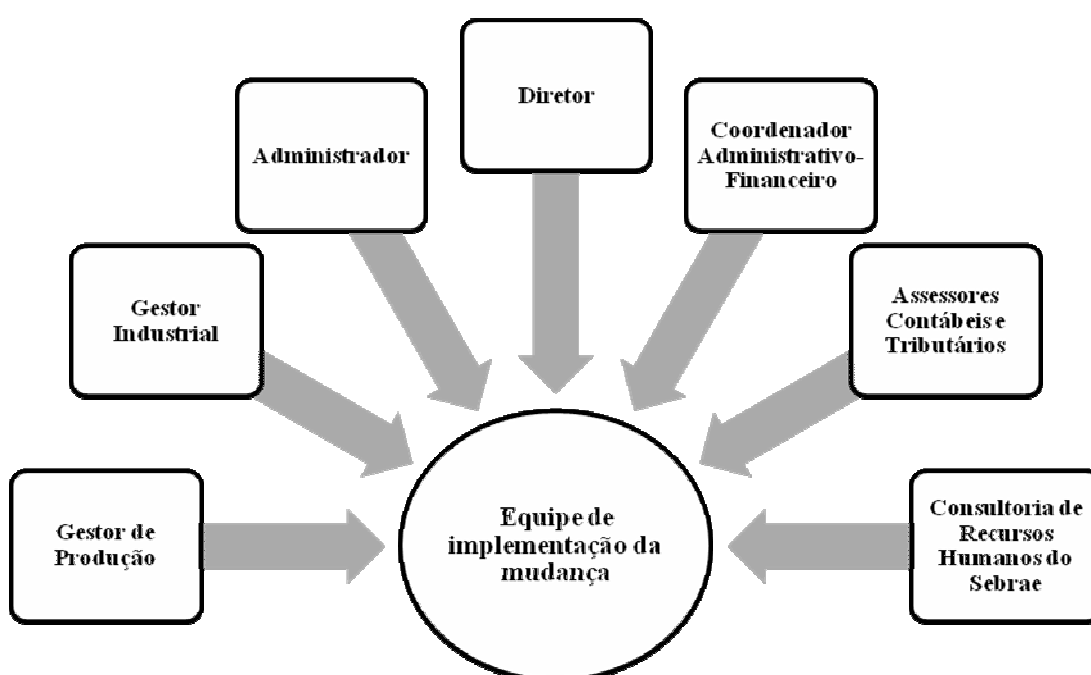


Figura 13 – Equipe de implementação da mudança da Demelfor S.A

A principal função dessa equipe, no período de 2005 a 2007, foi a de colocar a “casa em ordem”. O principal desafio era mudar o processo de gestão da empresa, alterando de familiar para uma estrutura mais profissionalizada, o que envolvia a descentralização do processo decisório.

Para isso, a equipe desenvolveu algumas atividades, entre elas:

- Desenvolvimento de procedimentos internos que abrangessem todas as atividades desenvolvidas pela empresa, fossem elas administrativas, industriais ou de produção. Isso objetivou padronizar as atividades da organização, servindo de guia ao colaborador na execução das tarefas. Para isso, foram realizadas reuniões com todos os colaboradores, revisados todos os processos, para que se pudesse definir a forma ideal de as coisas serem realizadas;

- Desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças, com o objetivo de preparar os futuros líderes da organização. Para isso, os gestores identificaram todos os colaboradores com potencial para se tornarem líderes, e a empresa contratou o Sebrae para realização desses treinamentos, os quais foram realizados em 6 encontros, mensais. Desde 2005, a empresa treinou 36 pessoas, destas, 6 ocupam cargos de responsáveis por unidades de negócio.
- Implantação de programa de treinamentos operacionais, ou seja, a equipe de mudança contatou os maiores fornecedores da organização, e junto com eles proporcionou treinamentos operacionais em máquinas, equipamentos e implementos agrícolas em geral. Além disso, foram desenvolvidos programas de qualidade, tais como o Qualidade Total Rural, do Sebrae, além de cursos motivacionais e de relacionamento;
- Implantação de orçamentação por unidade de produção, visto que, até o momento, a empresa atuava com sistema de caixa único, não dando a devida importância ao retorno que cada unidade operacional proporcionava ao negócio. A organização visualizava apenas o resultado final. O fato de não administrar cada unidade de negócio como uma empresa, individualmente, fez com que, ao longo do tempo, algumas unidades sustentassem outras, nesse caso, a empresa deixou de oportunizar maior crescimento em unidades realmente lucrativas.

A organização seguiu o conceito de formação da equipe de implementação proposto por Estrada (2006), pois buscou desenvolver sua equipe de implementação procedente dos diversos setores da empresa, com habilidade e formações diferenciadas. Além disso, para facilitar e auxiliar o processo de mudança, contratou instituições que assessorassem tal processo, oferecendo maior segurança e amparo para a própria equipe.

5.2.5 Promoção da mobilização e participação

Essa etapa objetivou identificar os grupos e equipes de discussão da organização, as ações e estratégias da empresa que identificavam, ao longo do período estudado, os rumos que a organização estava seguindo, bem como os meios utilizados para conseguir a mobilização e participação da organização.

Percebeu-se que, até o ano de 2005, a empresa não trabalhava com equipes ou grupos de discussão, o que ocorreu somente a partir do período 2004/2005 com a equipe de implementação.

Até esse ano (2004), o diretor, quando considerava necessário, reunia os colaboradores das unidades para orientações sobre o dia-a-dia, sobre a jornada de trabalho. Não existia, na organização, a cultura da troca de informações, da participação dos colaboradores no processo decisório, seja ele estratégico ou operacional. A partir de 2005 esse fato começa a mudar, com a implantação de melhorias no processo de comunicação.

Dentre as principais estratégias da direção da empresa que sinalizaram, ao longo do tempo, e de maneira clara, os novos rumos da organização durante o período estudado, e que demonstram a visão do diretor em relação ao mercado, pode-se citar (Quadro 5):

Período	Ação/Estratégia
1995	Aquisição de propriedade agrícola em Diego Lamas, Uruguai, visando tornar a organização auto-suficiente na produção do arroz.
1997	Instalação da planta industrial para beneficiamento de grãos esbramados (integral) em Artigas, Uruguai, possibilitando a empresa atuar em outro mercado, que não o de arroz em casca.
2003	Instalação de unidade logística em Quaraí, RS, Brasil.
2005/2007	Contratação de administrador, gestores e assessorias para implantação de um novo sistema de gestão.
2006	Instalação de uma moderna unidade de industrialização na planta de Artigas, Uruguai.
2006	Instalação de unidade de recebimento de grãos em Paso la Cruz, Gomensoro, Uruguai.

Quadro 5 – Principais estratégias/ações que sinalizaram os rumos da mudança

Mesmo sem possuir qualquer assessoria ou aporte dos gestores internos, ao longo do tempo a empresa cresceu significativamente, passando a ocupar lugar de destaque no cenário empresarial da região norte do Uruguai. As estratégias do diretor demonstram a visão que o mesmo tinha do mercado em que atuava, de estar constantemente conectado as necessidades impostas por esse mercado.

Algumas das estratégias da empresa comprovam isso, como por exemplo, a instalação, em 2006, da unidade de recebimento de grãos em Paso la Cruz, local onde os produtores necessitavam percorrer uma distância média de 50 km para entregar seus produtos. No

primeiro ano, sem sequer utilizar estratégias de financiamento, a empresa recebeu 175.000 sacos de arroz.

Outra estratégia, de impacto, foi a instalação de uma moderna unidade de industrialização na planta de beneficiamento de Artigas, passando a disputar mercados em outros países, que não o brasileiro. Os mercados do Oriente Médio e Europa, por exemplo, pagam em média 20% de sobre preço em relação ao mercado brasileiro.

O diretor, que até 2004 tinha que definir, decidir e realizar tudo, dentro da organização, passou a ter seu tempo destinado à busca de novas possibilidades de negócio, as quais começaram a ser desbravadas em 2005/2006, com a implantação de unidades de pecuária intensiva, destinadas a exportação.

Percebe-se a busca pela diferenciação nos negócios realizados pela Demelfor. Ao contrário de simplesmente disputar mercado com concorrentes de maior porte, a empresa decidiu diferenciar seu produto, objetivando atingir os chamados mercados diferenciados, e conseqüentemente, melhores pagadores.

Outra estratégia que promoveu maior mobilização e motivação, dentro da organização, foi o fato de contratar, em 2004/2005, profissionais com experiência em organizações que atuavam no mesmo segmento, geralmente em empresas que possuíam maior porte que a Demelfor. Estes profissionais trouxeram não somente experiência, mas também, maior dinâmica à organização, e a função do diretor passou a ser a de “visualização de mercado”, ou seja, para que lado à empresa deve seguir.

Quando questionado sobre quais meios poderia ter utilizado para conseguir uma maior mobilização e participação da equipe, o diretor acredita que, desde a fundação da empresa, deveria ter exigido maior participação dos gestores de unidades, confiando a eles maiores responsabilidades, inclusive de decisão.

Eu não acreditava na competência deles como gestores, vindo daí o porquê da minha centralização. Concordo que ainda considero muito difícil o processo de delegar, aprendi a fazer tudo, a decidir tudo, e hoje, mesmo possuindo profissionais que me apóiam e que possuem conhecimentos sobre aquilo que realizam, acredito que ainda vai levar algum tempo para que eu me acostume com a idéia. Acredito que poderia ter iniciado um processo de desenvolvimento de liderança muito tempo antes, e não ter perdido algumas oportunidades, as quais, somente não aproveitei porque sabia que não daria conta de tudo sozinho.

O Gráfico 19 demonstra, segundo os entrevistados, as ações que permitiram a empresa aumentar a mobilização e participação dos funcionários:

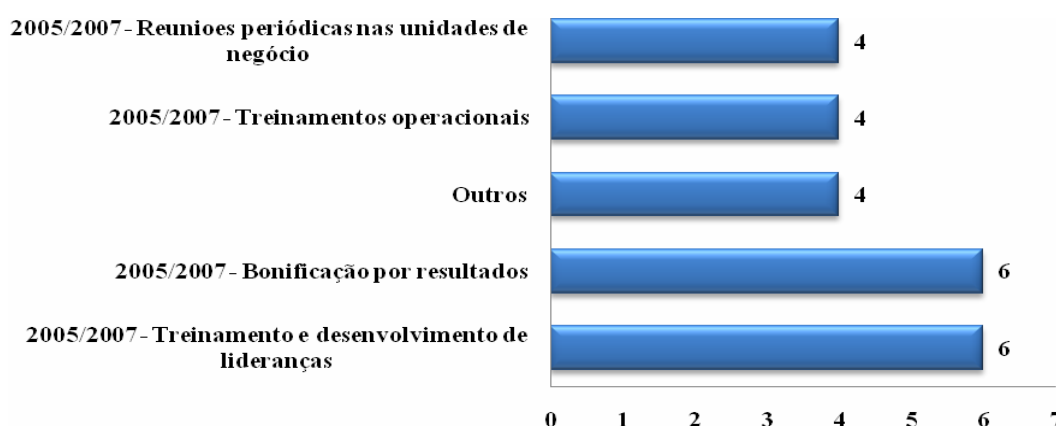


Gráfico 19 – Ações que permitiram aumentar a mobilização e participação na organização.

Os gestores entrevistados definiram que o treinamento e desenvolvimento de lideranças, aliado à bonificação por resultados, foram as principais ações que alavancaram a mobilização e participação dos colaboradores nesse processo de mudança organizacional. Segundo os entrevistados, os colaboradores sentiram-se valorizados por estarem participando de treinamento de desenvolvimento, sabendo que faziam parte dos planos de crescimento da empresa.

Outras ações que auxiliaram no processo de mobilização foram os treinamentos operacionais e as reuniões periódicas nas unidades de negócio, citados por 2/3 dos gestores.

Grouard e Meston (2001) defendem que a realização das mudanças requer a participação de todo o quadro de funcionários. Na Demelfor, esta participação dos colaboradores pode ser visualizada a partir de 2005, com o início do trabalho dos novos gestores. A centralização de todas as decisões na pessoa do diretor, fez com que esse não disponibilizasse tempo para conhecer melhor seus colaboradores, e conseqüentemente, pormenores dentro da organização. A preocupação estava em manter a organização em funcionamento.

Concluindo, de acordo com Grouard e Meston (2001), a participação é, portanto, um elemento importante, pois possibilita que a empresa explore a abundante diversidade de habilidades e experiências dos funcionários, ajuda a quebrar a resistência por meio do seu envolvimento direto, e garante que as mudanças sejam duradouras.

5.2.6 Planejamento e especificação das ações

A sexta etapa, da entrevista, visou identificar as ações que viessem garantir que as mudanças organizacionais fossem concretizadas de maneira efetiva, bem como, as principais estratégias de atuação da empresa.

Price Waterhouse (1997) cita que, para conduzir a mudança, é necessário que se desenvolva um plano de ação documentado e detalhado, cobrindo todas as principais medidas exigidas, incluindo mudanças em processos, sistemas, pessoas, cultura organizacional, planta física, estrutura organizacional e necessidades de treinamento.

Para Estrada (2006), a empresa deve desenvolver o planejamento e a especificação das ações, de forma que possa garantir que as mudanças organizacionais sejam concretizadas de maneira efetiva. Dessa forma, para que essa etapa seja efetuada, é necessário que sejam seguidos os Princípios da Realização: escolha de metas e objetivos; mudança de funções e responsabilidades, antes de tentar mudar o comportamento das pessoas; garantia da ampla participação de maneira rápida; espaço à autonomia dos colaboradores, na estrutura que for definida pela visão; instituição de metas físicas e psicológicas; promoção de mudanças radicais e melhorias contínuas, bem como promoção de melhorias de curto prazo.

Pode-se identificar que, até o ano de 2004, a empresa jamais havia utilizado qualquer ferramenta de gestão para definir suas estratégias de atuação. Isso começou a ocorrer no ano de 2005, com o processo de profissionalização da estrutura, e, uma das primeiras ações da organização foi a realização de uma pesquisa de satisfação de seus clientes, visando conhecer a imagem que os mesmos tinham da empresa, do produto, e acima de tudo, o que eles buscavam quando compravam produtos com a marca Demelfor.

Após as pesquisas serem analisadas, algumas solicitações dos clientes foram colocadas em prática, tal como a mudança na variedade de arroz produzida pela Demelfor, que até 2005 cultivava basicamente o arroz da variedade *El Paso 144*, o qual abrangia 90% da área plantada. Com base nas solicitações dos clientes, a empresa, a partir da safra agrícola 2005/2006, começou a produzir variedades consideradas nobres para o mercado brasileiro, como a IRGA 417 e IRGA 409.

O Quadro 6, abaixo, demonstra as estratégias de curto prazo praticada pela organização:

METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PERÍODO
Compra de arroz verde.	Comprar 200.000 bolsas de arroz em casca, ainda na lavoura (verde).	- Financiar produtores que não possuem capacidade de realizar a produção sem auxílio financeiro.	Anual.
Comprar arroz e suprir falta de produtos em estoque (anos de clima adverso).	Comprar arroz em casca disponível em armazém dos produtores.	- Visitas a produtores que possuem armazéns próprios; - Ofertar preço convênio, além de frete gratuito.	Anos em que a produção do arroz é afetada pelo clima.

Quadro 6 – Estratégias de curto prazo da Demelfor S.A

Para amenizar a escassez de arroz próprio em anos de clima adverso, a empresa adotou a **estratégia de compra de arroz disponível em estoques de terceiros**, o que possibilita cumprir os contratos de venda, mantendo a estrutura industrial abastecida.

Para isso, a empresa possui um profissional que realiza visitas aos produtores que possuem sistema de armazenagem, e além de ofertar o preço convênio para aquisição desse produto, responsabiliza-se pelo transporte dessa mercadoria. Como essas compras são realizadas em uma área de até 150 km de distância da empresa, o produtor recebe em média 10% de sobre-preço, pois a operação não gerou custos com transporte.

Esse sobre-preço não se reflete na mesma proporção nos custos da empresa, muito pelo contrário, em anos onde o clima não foi propício à cultura do arroz, geralmente a oferta é menor, tendo seu preço aumentado no mercado consumidor.

Outra estratégia de atuação da empresa diz respeito à chamada **compra de arroz verde**, ou seja, financia o produtor rural, garantindo o recebimento do grão.

A empresa garante, ao produtor rural, todos os recursos que o mesmo necessita para realização de sua cultura, a juros, geralmente subsidiados pelo banco, não repassando sobretaxas ao produtor. O importante, para a empresa, é adquirir todo o produto necessário a perfeita condução de suas atividades industriais, permanecendo abastecida e fidelizando seu fornecedor.

De acordo com Ansoff (1991), o uso dessas duas estratégias pode ser considerado como ferramenta de gestão, para que a empresa possa agir em um ambiente conturbado e competitivo. Segundo disposto por Porter (1980), as estratégias tornam compatíveis às atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho das atividades. A estratégia deve determinar o curso dos eventos, ao invés de reagir contra eles, mantendo a iniciativa dos participantes da organização.

O Quadro 7, abaixo, demonstra as principais estratégias de longo prazo praticada pela organização:

METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	DATA
Aumentar a produção própria de arroz.	Aquisição ou arrendamento de área agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar possíveis estruturas à venda; - Comparar custos de arrendamento com os custos de investimento e prazo de retorno; - Pesquisar formas de financiamento disponíveis para aquisição de estruturas de produção de arroz. 	1995
Vender arroz integral para o mercado brasileiro.	Instalação de planta de beneficiamento de arroz esbramado (cargo).	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar possíveis fornecedores; - Conhecer instalações de concorrentes; - Verificar, com futuros compradores, se havia interesse em comprar da DEMELFOR; Aliar-se com empresas que faziam corretagem de grão;	1997
Atingir terceiros mercados na comercialização de arroz.	Implantação de moderna planta de beneficiamento de arroz.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar fornecedores; - Conhecer instalações de concorrentes; - Verificar interesse do mercado. 	2006

Quadro 7- Estratégias de longo prazo da Demelfor S.A

As estratégias de: **aumentar a produção própria de arroz**, de **vender arroz integral para o mercado brasileiro**, de **atingir terceiros mercados na comercialização de arroz branco**, podem ser traduzidas como a busca por novos investimentos, ou seja, expansão da estrutura, quer seja por aquisição de propriedades ou modernização e automação da produção.

As organizações são consideradas sistemas abertos, sustentando contínua interação com seus ambientes (Katz & Kahn, 1987). O ambiente organizacional está em constante mudança e pode ser visto sobre várias perspectivas. O ambiente organizacional pode variar e proporcionar mudanças e oportunidades nas organizações.

Para Levy (1992), a organização está inserida em dois processos opostos, homeostasia, ou seja, a tendência de o sistema manter o seu “*status quo*” interno estático, constante e em equilíbrio. E a capacidade da organização a adaptabilidade, alterando o seu “*status quo*” com

a finalidade de adquirir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Esse processo refere-se à tendência de mudança na organização.

Segundo Katz e Khan (1987), as organizações, como sistemas abertos, possuem a características de converter suas entradas através de subsistemas específicos, ou especializados, naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema ocorre um fenômeno de diferenciação, pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento de insumos que o sistema importa do meio ambiente. As entradas, devidamente processadas, são transformadas em resultados e exportadas, de novo, ao ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, através das operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto. A Demelfor ampliou suas atividades, utilizando a mesma matéria-prima, criando um novo subsistema auto-sustentável.

Mintzberg et al (2000) ilustra que a estratégia determina a característica da organização, é um meio para os gestores perceberem a empresa e a diferenciarem das outras, permite dar sentido às coisas, auxilia a entender as razões e a determinar ações.

Expandir a estrutura pode ser identificado, nas teorias de Porter (1980), como posições estratégicas, definindo-as em três fontes distintas: a primeira baseia-se na produção de um subconjunto de produtos, ou de serviços de um setor, fundamentando-se na escolha e na variedade de produtos ou serviços, que atenda apenas um subconjunto de suas necessidades; a segunda refere-se à necessidade de atender a um determinado grupo de clientes, baseando-se em suas necessidades, como fruto de um pensamento tradicional que orienta a venda para um determinado segmento de clientes como alvo. Pode ser utilizada quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas; a terceira sugere a segmentação dos clientes, em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Tais diferenças podem ocorrer em função da geografia, ou do interesse do cliente ou de algo que exija um conjunto diferente de atividades para satisfazê-lo.

As estratégias de expansão adotadas ampliam os produtos oferecidos pela empresa, permitindo que a mesma possa se adequar de forma mais rápida as necessidades de um mercado em constante mudança. Pode alternar entre a venda de arroz em casca, integral e beneficiado, aproveitando-se das condições impostas pelo mercado.

5.2.7 Capacitação dos recursos humanos

Conforme definido por Estrada (2006), uma das etapas mais importantes do processo de mudança compreende o esforço da empresa, quanto ao desenvolvimento da mudança

através dos colaboradores e, por esse motivo, requer atualização do conhecimento e da qualificação dos mesmos, bem como aquisição de novos conhecimentos e habilidades profissionais, e que estejam alinhados com a visão estabelecida, buscando aprender como proceder, a fim de contribuírem com a mudança na empresa.

Segundo Grouad e Meston (2001), mudar significa adquirir e assimilar novas técnicas, bem como novas linhas de pensamento e comportamento. A empresa deve determinar e avaliar suas necessidades de treinamento, identificando, em particular, as qualificações técnicas específicas exigidas pelas mudanças para as respectivas funções e responsabilidades, bem como, as habilidades interpessoais necessárias para apoiar o processo de mudança.

Portanto, a sétima etapa dessa entrevista objetivou identificar as ações da empresa em relação ao desenvolvimento dos recursos humanos, a fim de que os mesmos pudessem contribuir com o processo de mudança.

Durante o período compreendido entre 1990 e 2004, a empresa possuía apenas um setor de pessoal. A partir do momento em que a empresa optou pela profissionalização de sua estrutura, iniciou-se um processo de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos. Foram elaborados programas de treinamento por áreas e funções, bem como, treinamentos para desenvolvimento da liderança interna.

No período de 2005 a 2007, a empresa utilizou os serviços de consultoria do Sebrae, onde profissionais da área da psicologia e de desenvolvimento organizacional entrevistaram todos os gestores e demais pessoas que ocupavam cargos-chave dentro da organização. Na ocasião, foram elaborados os planos de desenvolvimento profissional para todos os líderes, além de identificadas às possíveis lideranças internas junto ao quadro de colaboradores.

Até esse período, a empresa atuava com mão-de-obra exclusivamente local, que na sua maioria, era desqualificada e pouco participativa. Todo aprendizado, na organização, dava-se na prática, no dia-a-dia da jornada de trabalho. A empresa não possuía a cultura de realizar treinamento, capacitação ou outras atividades que visassem o desenvolvimento dos colaboradores.

Constatou-se que, para a empresa formar uma equipe de base, que permitisse não só conduzir todas as mudanças necessárias, mas avançar, para um processo de definição de visão de futuro, seria necessário desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A partir da identificação e contratação dos principais gestores, foram desenvolvidos treinamentos operacionais (operação de máquinas, manutenção preventiva, técnicas de

produção, etc.), além de treinamentos que proporcionassem melhor inter-relacionamento, motivação, etc.

As ações da empresa, em relação à capacitação de recursos humanos, foram (Quadro 8):

Ações	Período	Responsável
Levantamento das necessidades por intermédio de entrevistas com cada funcionário e com base na orientação do gestor de cada unidade.	2004	Administração e assessoria (Sebrae)
Programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças.	2004/2005	Administração e assessoria
Treinamentos operacionais junto a Kepler Weber, Agrimac, John Deere, New Holland e outras.	2005	Administração e gestores de unidades
Acompanhamento constante das necessidades de treinamento.	2005/2007	Administradores, gestores e assessorias.

Quadro 8 – Ações desenvolvidas para capacitação dos recursos humanos

Analisando, conforme disposto por Price Waterhouse (1997), é de suma importância que, em um processo de mudança, a empresa desenvolva as habilidades das pessoas de todos os níveis. Amplie as habilidades técnicas, de solução de problemas, de tomada de decisões e de liderança daqueles que estão “nas trincheiras”.

A Demelfor buscou fortalecer as técnicas voltadas para facilitar, administrar, delegar, ouvir, comunicar-se e conviver com a diversidade de colaboradores. Fez com que o desenvolvimento de habilidades se transformasse em uma medida chave do desempenho para todos os empregados.

5.2.8 Indicadores de desempenho

Estrada (2006) define que o conjunto equilibrado de indicadores será obtido se, na seleção dos mesmos, for considerada a relevância, a clareza, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados. Dessa forma, torna-se necessário reavaliar os indicadores existentes na empresa e, também, medir os processos e os resultados. Portanto, os indicadores devem promover o trabalho em equipe, tendo um enfoque externo e outro interno, e uma vinculação com recompensas aos colaboradores.

Para Price Waterhouse (1997), dirigir a mudança, fazer com que as pessoas adotem atitudes novas, exigirá que se examine, cuidadosamente, o sistema de indicadores de desempenho de sua empresa. Primeiro visualize a mudança, depois, projete indicadores novos, condizentes com suas estratégias e metas. Faça reavaliações e, se necessário, revogue os critérios antigos.

Portanto, a oitava etapa, da entrevista, buscou identificar se a empresa utilizava indicadores de desempenho, visto que, a mudança deve ser respaldada por indicadores claros e consistentes, orientados para o resultado.

Identificou-se que, até 2004, a empresa tratava os resultados financeiros de forma global (sistema de caixa único), e não sobre o retorno que cada unidade de negócio proporcionava. Além disso, utilizava também alguns indicadores de produção, tais como quantidade produzida por hectare e custos de produção por hectare.

A partir de 2005, a organização iniciou a utilização de demonstrativos financeiros e indicadores de produção/produktividade para cada unidade do negócio, ou seja, começou a tratar cada uma dessas unidades como uma empresa. Estas unidades devem ser auto-suficientes, não dependendo dos recursos das demais para que sobrevivam.

Os indicadores da organização possuem foco em processos e resultados, ou seja, estão equilibrados.

Até 2005, o diretor acompanhava, periodicamente, os custos operacionais da organização, buscando corrigir possíveis falhas no processo que estivessem diretamente ligadas ao resultado financeiro, tais como consumo de combustível nas granjas, consumo de energia elétrica no processo de industrialização, uso de mão-de-obra terceirizada, entre outros. Quando o diretor achava que os custos estavam em desconformidade com a realidade, ia pessoalmente à unidade de negócio, e conferia se estavam acontecendo por real necessidade, caso contrário, buscava adequá-los.

A partir de 2005 cada unidade passou a ser acompanhada de forma individual. Os gestores passaram a se orientar através da orçamentação anual de gastos para as unidades, assim, podem acompanhar o desenvolvimento da mesma por intermédio do *software* de gestão. O programa contábil, utilizado pela empresa, permite a contabilização dos gastos por unidade de produção, além de poder consolidar essas informações, permitindo analisar os resultados de forma global.

Atualmente, quando existem desvios entre o orçado *versus* realizado, são propostas ações corretivas para solução dos mesmos e para a possível recuperação desses gastos nos períodos seguintes. O mesmo ocorre em relação aos indicadores de produção, os quais, no

caso da industrialização de arroz, são acompanhados diariamente, e, quando existem divergências, são realizadas ações corretivas para que se possa buscar a normalidade da produção.

Os principais indicadores de desempenho da organização podem ser melhor visualizados na Figura 14, abaixo:



Figura 14 – Indicadores de desempenho da Demelfor S.A

Os indicadores de desempenho da organização, foram desenvolvidos pela administração e gestores de áreas, em conjunto com as assessorias contábeis e tributárias. Foram definidos os indicadores que melhor se adaptavam a situação da organização, como os mesmos poderiam ser controlados, acompanhados, e de que forma os resultados seriam divulgados na organização, visando, acima de tudo, que os mesmos possibilitassem análise construtiva e crescimento contínuo.

A organização vinculou indicadores a recompensas. Todos os gestores possuem participação nos resultados, em diversas escalas. No caso das granjas (unidades de produção

agrícola do arroz), a empresa distribui entre 0,6 e 1% da produção, dependendo da produtividade da unidade. Leva-se em conta a quantidade colhida e os custos necessários para a realização da cultura.

Na indústria, o gestor é recompensado por pedidos atendidos a tempo, redução de custos, tempo de máquina parada para manutenção corretiva, entre outros.

Até 2004, as recompensas dos gestores eram fixas, independente de resultados. No caso das granjas, 2% sobre produção; na indústria, 0,2% das vendas brutas.

A empresa também distribui 1,5% da produção agrícola do arroz para os profissionais responsáveis pela aguação da mesma, considerando a média geral da unidade de produção, fazendo com que os colaboradores preocupem-se não somente com a lavoura que cuidam, mas também, com a dos demais funcionários. Foi instituído que a comissão de 1,5% é paga até a produção de 200 sacos de arroz, limpo e seco, por hectare. Quando a produção supera esse limite, a porcentagem aumenta, à medida que aumentar a produção. A cada 10% de aumento o colaborador recebe 1%.

Esse incentivo rendeu uma maior participação dos colaboradores. Até 2004, a média colhida, pela empresa, era de 172 bolsas de arroz limpo e seco por hectare, e, a partir de então, com o incentivo, foram colhidos, nos dois anos seguintes, 192 e 205 bolsas, respectivamente. Percebeu-se, em contato com os colaboradores, o alto interesse dos mesmos na busca de alternativas de produtividade para seus setores.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste sexto capítulo, os resultados conclusivos, da análise teórica realizada, serão apresentados e comentados pelo autor da dissertação, e, para o enobrecimento acadêmico das ciências das organizações, ficam registradas as recomendações para os trabalhos futuros nesta área, concluindo, por fim, o presente estudo.

6.1 Conclusões

A principal motivação, para a realização do presente trabalho, foi o aprimoramento acadêmico dos estudos sobre o comportamento das organizações, frente a mudanças que ocorrem no ambiente onde elas se encontram. Isto se constitui numa importante ferramenta para a compreensão dos processos adaptativos e da dinâmica da arena competitiva, que auxilia na gestão estratégica organizacional.

Com isto, este estudo propôs como objetivo principal, estudar o processo de mudança estratégica de uma empresa referência no setor orizícola uruguaio, e escolheu a Demelfor S.A, pela relevância histórica e social que a empresa tem na região norte do Uruguai, e também, pela acessibilidade do pesquisador à informação.

Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia de pesquisa qualitativa, com coleta de dados através de entrevistas pré-estruturadas, nas quais participaram os principais gestores da organização. Com base nos dados coletados, e nas teorias e modelos apresentados no Capítulo 2, foi desenvolvida uma descrição histórica e análise interpretativa do processo de mudança organizacional ocorrido na empresa, no período compreendido entre 1990 e 2007.

Para melhor orientação do autor, na descrição e análise do processo de mudança na Demelfor S.A, assim como na confecção da entrevista pré-estruturada, utilizou-se, como

pontos-chave para a condução do processo, as oito etapas propostas pelo modelo de mudança organizacional de Estrada (2006).

Ao finalizar o trabalho, pode-se concluir que:

Quanto a Etapa 1, **formação da coalizão dominante**, a empresa nos primeiros quinze anos de sua história, resumiu sua coalizão dominante à figura de seu diretor e alguns parceiros comerciais, e, somente quando a organização atingiu um porte, onde o diretor considerou não possuir mais capacidade para gerenciar sozinho todo o processo, iniciou-se um processo de profissionalização da estrutura. A partir desse momento a coalizão dominante começou a possuir membros do quadro de colaboradores. Isso somente foi possível com a contratação de novos gestores e desenvolvimento de líderes para todas as áreas da organização. Pode-se perceber que o diretor, a partir do momento que constituiu um grupo de gestores, passou a realizar tarefas realmente destinadas à figura do dirigente principal, ou seja, a busca por crescimento da organização.

Quanto a Etapa 2, **estabelecimento da visão de futuro**, ficou evidente que a organização não possuía uma visão devidamente formalizada e divulgada no ambiente organizacional. A visão do diretor era considerada como um “sonho” pelos colaboradores, jamais sendo utilizada como ferramenta motivação, como algo a atingir.

A empresa somente iniciou o processo de formalização da visão, a partir do momento que o diretor decidiu organizar e ter a empresa “nas mãos”. A dificuldade enfrentada para a contratação de pessoas capacitadas, e com conhecimentos suficientes para conduzir o processo de desenvolvimento da organização, foi apontada como o principal entrave para um maior crescimento no período compreendido entre 1990 e 2004, fazendo com que o diretor centralizasse todas as decisões da organização até 2004.

A partir de 2005, mesmo sem possuir uma visão concretamente formulada e divulgada, a empresa iniciou um processo de mudança em todas as suas estruturas, o qual visa à eficiência como organização. Tal processo trará para a organização uma cultura de desenvolvimento e crescimento contínuo, preparando-a para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual será iniciado no ano de 2008.

Quanto a Etapa 3, **comunicação na organização**, detectou-se que a empresa não utilizava nenhum processo formal de comunicação até 2004, quando iniciaram-se uma série de ações, as quais permitiram desenvolver o processo de comunicação na empresa, resultando em maior participação dos gestores em todos os processos decisórios da organização.

A empresa instituiu reuniões periódicas, formais, entre direção, administração, gestores e demais colaboradores, as quais se tornaram ferramentas de geração de idéias,

auxiliando a intensificar e acelerar o processo de mudança na empresa. Esse fato auxiliou, também a tornar a administração participativa, onde a opinião de qualquer funcionário, mesmo o de menor posição hierárquica, seja considerada importante, serviu para criar o espírito de cooperação e interesse entre todos os colaboradores.

Quanto a Etapa 4, **formação da equipe de implementação**, as principais ações da empresa foram: identificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais (que permitiu conhecer os pontos fortes e fracos de todos as pessoas que atuavam como líderes, aproveitar suas virtudes e corrigir suas deficiências), e a contratação de profissionais capacitados para a condução das atividades estratégicas da empresa.

A empresa iniciou, também, um trabalho de desenvolvimento dos líderes e de colaboradores, em parceria com o Sebrae, permitindo formar esses colaboradores para as necessidades da organização, amenizando o problema de escassez de mão-de-obra capacitada na região de atuação.

A Demelfor formatou uma equipe de implementação procedente de diversos setores da organização, com diferentes formações acadêmicas. Desta equipe, também fazem parte assessorias contratadas, o que permitiu a troca de informações e o aprendizado constante.

Quanto a Etapa 5, **promoção da mobilização e a participação**, identificou-se que o processo de trabalho com uma equipe de implementação, iniciado em 2005, permitiu que a empresa desenvolvesse algumas ações que possibilitaram aumentar a mobilização e participação dentro da organização, tais como treinamento e desenvolvimento das lideranças, treinamentos que capacitassem os operários a desenvolverem melhor suas atividades, bonificação por resultados obtidos, além de reuniões periódicas entre a direção, gestores e demais colaboradores das unidades. Essas ações visavam à implantação de uma cultura de participação, fazendo com que os colaboradores se sentissem responsáveis pela eficiente condução das atividades da organização.

Quanto a Etapa 6, **planejamento e especificações das ações**, identificou-se que, a empresa realizou pesquisa de satisfação com seus clientes, permitindo descobrir qual a imagem que a organização possuía perante os mesmos, bem como, conhecer o que eles esperavam das negociações realizadas com a Demelfor S.A.

Foi possível, também, identificar algumas ações de curto e longo prazo utilizadas pela organização. De curto prazo destacam-se as estratégias de compra de arroz disponível em estoques de terceiros, o que possibilita a empresa cumprir os contratos de venda, mantendo a estrutura industrial abastecida em anos de clima adverso, e a estratégia de compra de arroz verde, ou seja, quando a empresa financia o produtor rural, garantindo o recebimento do grão.

Como estratégias de longo prazo, pôde-se destacar: aumentar a produção própria de arroz, vender arroz integral para o mercado brasileiro, e, atingir terceiros mercados na comercialização de arroz branco. Essas estratégias podem ser traduzidas como a busca por novos investimentos, ou seja, expansão da estrutura da empresa, quer seja por aquisição de propriedades, ou mesmo por modernização e automação da produção.

Quanto a Etapa 7, **capacitação dos recursos humanos**, identificou-se que a empresa somente iniciou um trabalho de capacitação e desenvolvimento de profissionais em 2004, quando tornou-se necessária a descentralização das decisões na organização.

A empresa definiu que a capacitação do fator humano, dentro da organização, seria um ponto-chave se desejasse atingir maiores objetivos, por isso, fez-se necessário o investimento constante em capacitação, treinamento, desenvolvimento de lideranças e acompanhamento dos resultados das unidades, de forma a verificar quando existe a necessidade de atualização do conhecimento e da qualificação dos profissionais.

Quanto a Etapa 8, **definição dos indicadores de desempenho**, identificou-se que, até 2005, a empresa não utilizava indicadores financeiros por unidade de negócio, apenas um indicador financeiro global, o que não possibilitava conhecer o retorno que cada unidade proporcionava para a organização, e que, a partir de 2005, foi instituída a utilização de indicadores financeiros e de processo por unidades de negócio, o que permitiu analisar cada unidade de negócio como uma empresa em particular.

Cada unidade possui orçamentação anual e metas de produção, devendo possuir condições de se auto-financiar, ou seja, o objetivo é que o lucro das unidades seja revertido em investimentos na própria unidade, ou, para a criação de uma nova oportunidade de negócio. Baseado nos resultados atingidos, a empresa instituiu um sistema de recompensas variáveis.

A presente pesquisa possui relevância para as empresas que compõem o setor orizícola, não só uruguaio, pois todos os trabalhos realizados na área, até então, são *cross-sectorial*, que não fornecem detalhes de como, por que e quando as mudanças estratégicas ocorrem.

Para a Demelfor S.A, a contribuição do presente trabalho está na descrição histórica dos eventos de caráter estratégico que compõem o processo de mudança na organização, até então inédita; tão bem como sua análise, que irá permitir, aos gestores, um melhor entendimento de como ocorreu o processo de mudança na empresa, frente a uma base teórica, durante toda a sua história.

Por fim, cabe salientar que estas contribuições reforçam a carência de pesquisas nesta área, na indústria orizícola, o que dá, ao presente trabalho, a relevância de servir como um

start para futuras discussões a respeito do processo de mudança no ambiente da indústria orizícola

6.2 Recomendações

O objetivo, do presente trabalho, foi a descrição e análise histórica das mudanças estratégicas e estruturais ocorridas na Demelfor S.A, no período compreendido entre 1990 e 2007, no entanto, como os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas, recomendam-se alguns trabalhos futuros que utilizem os temas aqui abordados.

Poderão ser analisadas outras teorias organizacionais referentes à forma de atuação desta empresa em relação ao seu ambiente, como a ampliação de suas atividades, criando outras empresas vinculadas ao mesmo setor produtivo, ou seja, o da cadeia produtiva do arroz. Outro enfoque, a ser pesquisado em trabalhos futuros, refere-se aos recursos humanos, analisando a atuação dos mesmos em relação ao processo de mudança, e no futuro, seu alinhamento ao planejamento estratégico.

Cabem, ainda, estudos sobre indicadores estratégicos, desdobrando-os em operacionais e táticos, desenvolvendo o instrumento completo de medição de desempenho, bem como estudos sobre a verificação da mudança organizacional a partir da utilização de indicadores de desempenho.

O estudo de caso, utilizado neste trabalho, pode ser apropriado para futuras pesquisas em empresas do segmento orizícola, bem como, em empresas que desejem implantar um processo de mudança organizacional, abordando outros aspectos organizacionais relevantes a estas empresas, definindo outros benefícios sócio-econômicos, considerando, também, que independentemente do tamanho, ou do ramo de atividade em que atuem, todos os esforços deverão ser empreendidos pelos gestores das empresas, no sentido de sua preservação e continuidade, pois assim, a organização e a sociedade, como um todo, serão beneficiados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTINA. Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Pesca y Alimentos. Informe Productivo del Arroz. 2006, Buenos Aires.

ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES DE ARROZ DEL URUGUAY. **Informativo anual**. Montevideu, 2006.

ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES DE ARROZ DEL URUGUAY. **Arroz: tendencias del mercado para el año 2007**. Montevideo, 2006.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRÉ, M. E. D. A; LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: pedagógica e universitária, 1986.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1994.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BENDALY, L. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

BENNIS, W. G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BORENSTEIN, C.R. **Planejamento estratégico: notas de aula**. Curso de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

BROWN, S. L; EINSENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2005.

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

CHANDLER, A. D. **Strategic and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Massachusets: The MIT Press, 1962.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance**: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, p. 1-22, 1972.

CYERT, R. M; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New.Jersey: Prentice-Hall, 1963.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA - **United States Department of Agriculture – USDA**. Disponível em <http://www.usda.gov/SPLasInformaciones/>

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. F. **Administrando em termos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ESTRADA, R. J. S. **Trabalho de pós-doutorado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GROUARD. B.; MESTON, F.. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio 2001.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HOHHOF, B. **Developing information systems for competitive intelligence support**, *Library Trends*, v.43, n.2, p.226-238, Fall 1994.

JAVIDAN, M. et al. **Strategic change**: the search of a nem equilibria. *Journal of Organization Change Management*, 1990.

KATZ, D; KHAN, R. L. **Sociologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo. *Atlas*, 1987.

KOTTER. J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, R. A. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

MACHADO, N. S. **A dinâmica da estrutura, da estratégia e do poder nas organizações universitárias na perspectiva das configurações**: O caso da Universidade Estadual do Oeste de Santa Catarina. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MARINHO, P. **A pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Vozes, 1980.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MILES, R. H.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1987.

MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. *Califórnia Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

_____, H. **Power in and around organizations**. Englewoods Cliffs, New.Jersey: Prentice-Hall, 1983.

_____, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, H; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas**: Estudo de multicasos em institutos de pesquisa. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MOUZELIS. N. P. **Organization and bureaucracy**. USA: Routledge, 2003.

NAÇÕES UNIDAS. Food and Agriculture Organization. **La economía y el año internacional del arroz 2004**. Roma, 2004

_____. Food and Agriculture Organization. **El arroz y la nutrición humana**. Roma, 2004

_____. Food and Agriculture Organization. **El año internacional del arroz y Nerica**. Abidjan, Côte d'Ivoire, 2004.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Types of organization change: from incremental to discontinuos transformation. In: NADLER, D. A. et al. **Discontinuos change: leading organization transformation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 15-34.

OLIVEIRA, L. C. P. **A estratégia como estratagema (ploy)**: um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

OLIVEIRA, R. M. **Estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina**: um estudo de caso em um frigorífico de São Gabriel - RS. 2007. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- PETTIGREW, A; WHITTINGTON, R; THOMAS, H. **Handbook of strategy and management**. Altamira PR, 2002.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York, New York: The Free Press, 1980.
- PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Agricultura e Abastecimento - Instituto Rio Grandense do Arroz. **Informativo Outubro de 2004**, Porto Alegre, 2004.
- _____. Secretaria da Agricultura e Abastecimento - Instituto Rio Grandense do Arroz. **Informativo dezembro de 2006**, Porto Alegre, 2006.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.
- SERRALHEIRO, W. A. O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)**. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA, E. L; MENEZES, E. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SIMON. Herbert A. **Models of an man: social and rational**. New York: Mit Press, 2004.
- STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo. Record, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L; ANDERSON, P. C. **Managing strategic innovation and change**. Oxford USA Trade, 2004.

URUGUAI. Dirección de Estadísticas Agropecuarias. **El arroz y la economía nacional**. Montevidéo, 1999.

_____. Dirección de Estadísticas Agropecuarias. **Uruguay y el agro**. Montevidéo, 2002.

_____. Dirección de Estadísticas Agropecuarias. **Censo general de la actividad arrocera**. Montevidéo, 2006.

URUGUAI - Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. **Cultivo de arroz**. Edición Técnica INIA Tacuarembó. 1991, Montevideo.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VON BERTALANFFY. L. **Teoría general de los sistemas**. Barcelona: Fondo de Cultura, 2006.

WOOD, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I



UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Acadêmico: Anderson de Medeiros Beck
Roteiro de Entrevista

Entrevistado:

Cargo:

1. Formação da Coalizão Dominante

1. Dentre os grupos abaixo elencados (clientes, colaboradores, acionistas e fornecedores), identifique aqueles que tiveram influência na sua organização, quais fatos você considera importante e em que data os mesmos ocorreram:

CLIENTES (NOME E CARGO)	FATO(S)	DATA

COLABORADORES (NOME E CARGO)	FATO(S)	DATA

ACIONISTAS (NOME E CARGO)	FATO(S)	DATA

FORNECEDORES (NOME E CARGO)	FATO(S)	DATA

OUTROS (NOME E CARGO)	FATO(S)	DATA

2. Estabelecimento da Visão de Futuro

1. A organização definiu uma visão de futuro? Caso positivo, a mesma foi definida e divulgada de maneira formal ou informal?

2. O mercado (fornecedores, concorrentes, clientes), no qual a organização atua, mudou durante o período de 1990 a 2007? Cite os principais fatos dessas mudanças e as datas em que ocorreram.

3. Cite três dificuldades importantes pelas quais a organização passou, durante o período de 1990 a 2007, identificando os fatos geradores dessas dificuldades e as datas em que ocorreram.

4. Cite três oportunidades importantes, que surgiram durante o crescimento da organização, durante o período de 1990 a 2007

5. Ocorreram alterações na visão da organização durante o período de 1990 a 2007? Quais você considera de maior impacto, na organização, e que fatos levaram à mudança?

6. A Visão era de conhecimento de todos os colaboradores da sua organização?

7. Quanto a visão:

Atividades realizadas	Datas	Responsável

3. Comunicação na empresa

1. Quais os meios de comunicação a organização utilizou durante o período de 1990 a 2007?

2. Que meios de comunicação eram utilizados para divulgar a visão e a mudança?

3. Quanto a comunicação:

Meios e ações utilizados para divulgar a missão e a mudança	Datas	Responsável

4. Formação da Equipe de Implementação

1. Na sua organização, durante o período de 1990 a 2007, estava definida a Equipe de Implementação?

2. Quais pessoas/funções formavam a Equipe de Implementação?

3. Como a Equipe dirigia o processo?

4. Como você avaliava a Equipe de Implementação?

5. Quanto à Equipe:

Ações quanto a formação da Equipe	Datas	Responsável

5. Promoção da Mobilização e Participação

1. A sua organização trabalhou com equipes e grupos de discussão (além da Equipe de Implementação)?

2. Cite três ações/estratégias da direção, ou da Equipe de Mudanças, que sinalizavam os novos rumos da organização durante o período de 1990 a 2007?

3. Que meios você utilizou para conseguir a mobilização e participação da sua organização? Cite os fatos marcantes.

4. Que meios você poderia ter utilizado para conseguir maior mobilização e participação da equipe? Cite os fatos e datas em que ocorreram e porque você acha que poderia ter agido diferente.

5. Quanto a mobilização e participação:

Ações que permitiram aumentar a mobilização e participação na organização	Datas	Responsável

6. Planejamento e especificação das estratégias

1. A sua organização utilizou ferramentas de gestão para definir as estratégias que levassem à realização da Visão de Futuro? (planejamento estratégico, melhoria contínua, administração por objetivos, etc.)

Qual(is)?

2. As suas metas e objetivos estavam claramente direcionadas para a realização da Visão? Especifique.

3. Quais eram as principais estratégias e ações da sua organização?

4. A sua organização possuía metas comportamentais? Quais?

5. Cite três melhorias de curto prazo definidas durante o período de 1990 a 2007 na sua organização, e em que datas ocorreram.

METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	DATA

6. Cite três melhorias de longo prazo definidas durante o período de 1990 a 2007 na sua organização, e em que datas ocorreram.

METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	DATA

7. Quanto ao planejamento e especificação das ações:

Que ações foram tomadas para estabelecer as ações que levassem à Visão	Data	Responsável

7. Capacitação de Recursos Humanos

1. A sua organização possuía um departamento de pessoal, ou um de recursos humanos?

2. De acordo com a Visão os colaboradores possuíam conhecimento técnico e habilidades para a execução de metas e objetivos?

3. Que conhecimentos técnicos a sua organização precisou adquirir para atingir a Visão?

4. Que habilidades os colaboradores tiveram que aprender para facilitar a mudança e a realização da Visão?

5. Quanto a Capacitação de Recursos Humanos:

Ações desenvolvidas para capacitação dos Recursos Humanos	Data	Responsável

8. Indicadores de Desempenho

1. A sua organização utilizou indicadores de desempenho para monitorar suas atividades?

Qual (is)?

2. Seus indicadores possuíam foco em processos ou resultados, ou estavam equilibrados?

3. Quando a sua organização não atingia o desempenho previsto nos indicadores, que atividades eram tomadas pela organização? Cite fato(s) e data(s) caso tenha ocorrido.

4. A sua organização vinculou indicadores a recompensas?

5. Quanto aos indicadores:

Ações	Prazo	Responsável