

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ NO SUL DO BRASIL

**Tondolo, Rosana da Rosa Portella¹
Denicol Junior, Silvio²**

Recibido: 29-04-2011

Revisado: 28-06-2011

Acceptado: 28-07-2011

RESUMO

As novas exigências do mercado conduzem as empresas a unirem-se e desenvolver competências que estimulam o diferencial competitivo. Essas competências poderiam ser oriundas de associações ou certificações. A competência organizacional é caracterizada por ser um conjunto de habilidades disponíveis nas organizações, sendo fundamentais no sucesso competitivo organizacional. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo identificar a mudança nas competências organizacionais ocasionadas pela adesão voluntária ao Programa de Produção Integrada da Maçã de Brasil. Este trabalho se caracteriza por ser um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa, no qual se utilizou do questionário semi-estruturado como técnica investigativa. Este estudo apresenta revisão bibliográfica sobre mudança e competências organizacionais, além de abordar o estudo de caso em um ator da Cadeia Produtiva da Maçã. Como principais resultados, apresentam-se: padronização dos processos produtivos; integração às demais etapas da cadeia produtiva; implementação da rastreabilidade no processo; redução no número de fornecedores; e melhores condições de trabalho. Ao final, apresentaram-se algumas sugestões de estudos futuros.

Palavras-chave: mudança organizacional, competência organizacional, cadeia produtiva da maçã, Brasil.

RESUMEN

Las nuevas exigencias del mercado conducen a las empresas a unirse y a desarrollar habilidades que estimulan la competitividad. Estas competencias pueden ser proporcionadas por las asociaciones o las certificaciones. La competencia organizacional se caracteriza por ser un conjunto de habilidades disponibles en las organizaciones, siendo clave en el éxito competitivo de la organización. Este estudio tiene como objetivo identificar el cambio en las competencias organizacionales originadas por la adhesión voluntaria al Programa de Producción Integrada de la Manzana de Brasil. De esta manera, este trabajo se caracteriza por ser un estudio exploratorio con enfoque cualitativo, que utilizó el cuestionario semi-estructurado como una técnica de investigación. Este artículo presenta una revisión bibliográfica sobre las competencias y el cambio organizacional. Además, se abarca también un estudio de caso con un actor de la Cadena Productiva Brasileña de la Manzana. Los principales resultados dan cuenta de: la estandarización de los procesos de producción, la integración con otras fases de la cadena de producción; la implementación del seguimiento del proceso; la reducción en el número de proveedores; y mejores condiciones de trabajo. Finalmente se formulan algunas sugerencias para futuros estudios sobre el tema.

Palabras clave: cambio organizacional, competencia organizacional, cadena de producción de manzana, Brasil.

1 Doutoranda em Administração (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil). Professora nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. **Direção postal:** Rua Barão do Gravataí, 518, apt: 204, Porto Alegre-RS, Brasil. **Telefone:** +55-5184824425; **e-mail:** rosanatondolo@gmail.com

2 Mestre em Administração (Universidade de Caxias do Sul, Brasil). Professor na Faculdade Nossa Senhora de Fátima. **Direção postal:** Avenida Júlio de Castilhos, 464, apt: 23, Caxias do Sul-RS, Brasil. **Telefone:** +55-5481336187; **e-mail:** sdenicol@gmail.com

ABSTRACT

The new demands of the market drive companies to join with other firms and develop competences that stimulate competitiveness. These skills can be provided by associations or certification. The (Core) Organizational competence is characterized by a set of skills available in organizations; it is a key point to contribute (improve) the competitive success of the organization. This study aims to identify the change in organizational skills caused by voluntary adherence to the Apple Integration Produce (IP) Program in Brazil. Therefore, this study is characterized as an exploratory qualitative approach, which used semi-structured questionnaire as a research technique. This paper presents a literature review on core competence and organizational change, and it discusses the case study in an actor of the Apple Brazilian Productive Chain. Main results can be summarized as follows: the standardization of production processes, integration with other phases of the production chain, the implementation of traceability in the process, the reduction in the number of suppliers and better working conditions. Finally, there are also some suggestions for future studies.

Key-words: organizational change, organizational competence, apple productive chain, Brazil.

RÉSUMÉ

Les nouvelles exigences du marché poussent les entreprises à se réunir entre-elles et développer les compétences nécessaires pour être plus compétitif. Ces compétences peuvent être proportionnelles pour les associations ou via certifications. La compétence organisationnelle est caractérisée par un ensemble de compétences disponibles dans les organisations, étant un élément clef pour le succès compétitif de l'organisation. Cette étude a pour objectif, identifier le changement de compétences organisationnelles dus par l'adhérence volontaire au Programme de Production Intégré de la Pomme. Aussi, Ce travail se caractérise par son aspect qualitatif, avec l'utilisation d'un questionnaire semi structuré comme technique de recherche. Cette étude présente une revue bibliographique sur les compétences et le changement organisationnelle. Aussi il contient une étude de cas avec acteur de la filière brésilienne de la pomme. Les principaux résultats, se présentent sous forme de : La normalisation du processus de production; l'intégration avec d'autres stades dans le processus de production ; implémentation du suivi du processus; la réduction du nombre de fournisseurs; et meilleures conditions de travail. Vers la fin, on trouve quelques suggestions pour les études futures.

Mots-clé: changement organisationnel, compétence organisationnel, filière de production de la pomme, le Brésil.

1. INTRODUÇÃO

Devido vasta oferta de produtos agroindustriais, os clientes do mercado mundial são extremamente exigentes em relação ao produto. A fim de que os produtos fossem competitivos nesse novo mercado mundial, foi necessário que as empresas fizessem alterações em seu sistema produtivo. No setor agroindustrial, foi preciso adaptar a produção desde a forma de cultivo, os tipos de semente, os defensivos químicos, mensuração do impacto ambiental decorrente desse cultivo. Fazendo com que, esses produtos alcançassem outros mercados de forma competitiva (Andrigueto *et al.*, 2008).

A fim de cumprir as novas exigências determinadas pelo mercado, as empresas começaram a unir-se e desenvolver formas de possibilitar novas competências. Sendo sob forma de cadeias produtivas, cadeia de suprimentos, *clusters*, rede de empresas, alianças estratégicas, *joint ventures*, as quais haveria, dentre outras coisas, o compartilhamento de conhecimento. Ou ainda,

através de certificações, as quais regulamentariam a qualidade do produto, a procedência da matéria-prima, a redução e preocupação do fabricante com o impacto ambiental causado.

Tendo em vista o contexto acima a pesquisa em questão foi realizada em um ator da Cadeia Produtiva da Maçã, o qual não será identificado neste estudo, mas ocupa a posição de *Packing House* na cadeia analisada. No Brasil, o cultivo da maçã é realizado por mais de 2,3 mil produtores, concentrados principalmente na Região Sul, com predominância nos estados de Santa Catarina (1.627 produtores) e no Rio Grande do Sul (700 produtores) (BRDE, 2005).

Ainda para BRDE (2005), a maçã possui o consumo interno estagnado por volta de 650 mil toneladas e, com a diminuição da importação dessa fruta, o Brasil cada vez mais amplia suas exportações; tendo, de acordo com a Associação Gaúcha dos Produtores de Maçã (AGAPOMI, 2008), exportado em 2008 aproximada-

mente: 18.000 toneladas para Holanda, 5.000 toneladas para França, 4.000 toneladas para Portugal, 3.000 toneladas para Itália, entre outros destinos.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a mudança nas competências organizacionais ocasionadas pela adesão voluntária ao Programa de Produção Integrada da Maçã. A fim de explorar essa temática, essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo exploratório, com uma abordagem qualitativa, a qual se utilizou do questionário semi-estruturado como técnica investigativa. Este estudo visa contribuir com a área de gestão da cadeia produtiva e comportamento organizacional, através da identificação das mudanças nas competências organizacionais sofridas por esse ator. Além desta seção introdutória, este artigo está disposto nas seguintes seções: revisão bibliográfica acerca dos temas mudança organizacional e competências; metodologia; estudo de caso e considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Bressan (2004) relata a existência de heterogeneidade de definições quanto à mudança organizacional. Essa

diversidade pode ser ocasionada devida a extensão da literatura na área e a emergência de novos trabalhos a cada dia. A autora apresenta uma síntese de diferentes definições encontradas pelos autores quando se remetem a mudança organizacional, assim como pode ser verificado no Quadro Nº 1.

Esse estudo apresenta como definição norteadora para o tema mudança a versão de Bruno-Faria (2000), visto que os fatores externos às organizações derivam da adesão voluntária ao programa de Produção Integrada da Maçã (PIM). Quando uma organização decide instituir um processo de mudança organizacional é necessário reavaliar os componentes comportamentais, tecnológicos e estratégicos, a fim de direcioná-los a nova situação desejada (Karawejczyk e Telles Filho, 2008).

Dessa forma, Silveira (2008) defende que em um ambiente com concorrência acirrada, as organizações avançam de modelos tradicionalmente familiares para complexos conglomerados, os quais são resultantes de fusões, aquisições e grandes investimentos em tecnologia. Nessas organizações os cenários de mudança emergem de todas as formas no contexto organizacional, assim determinando a reorganização dos processos de gestão.

Quadro 1

Definições de mudança organizacional	
Definição encontrada	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno - Faria (2000)
Qualquer Transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e Cols., (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desenvolvimento organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Bressan (2004).

Diante desse contexto, o atual macro ambiente empresarial assume diferentes formas, fazendo com que alguns ambientes sejam relativamente simples, enquanto que outros tendem a ser mais complexos e dinâmicos. Dessa forma, as organizações são concebidas como parte integrante desse macro ambiente, fazendo com que ações que acontecem nesse ambiente afetem as organizações inseridas nele (Amboni e Andrade, 2008).

De acordo com Amboni e Andrade (2008), as pressões externas levam as organizações a modificarem e redefinirem novos cursos de ação para atingir seus objetivos, assim estimulando a aprendizagem organizacional. No entanto, Castro *et al.* (2008: 03) defendem que «a perspectiva de mudança planejada, estruturada, contempla processos estratégicos onde existe a transição partindo de alguma visão previamente articulada rumo a um futuro desejado».

Nesse contexto, Wood Jr. (1992) defende que o termo mudança organizacional pode se referir tanto a pequenas alterações ou a grandes transformações que ocorrem no contexto organizacional, ou ainda pode estar relacionado às próprias intervenções ou produtos das intervenções organizacionais, as quais visam ajustes no contexto. No entanto, as mudanças no ambiente competitivo da empresa obrigam-na a buscar novas fontes de vantagem competitiva, assim desenvolvendo competências até então não exercidas pela organização.

Oliveira (1995) apud Castro *et al.* (2008), relata que a mudança pode ser estruturada de três formas: i) linear, quando o sistema se afasta do inicial, possibilitando uma comparação do estágio atual com o inicial ou intermediário, assim verificando o quanto de mudança teria acontecido; ii) caótica, novos acontecimentos sobrepõem-se uns aos outros de forma incontrolável, assim impedindo que em curto prazo identifique-se o que está acontecendo; e, iii) abrupta, quando acontece uma inesperada e repentina mudança de rumo, direção e sentido.

Baseado em diversos autores, Castro *et al.* (2008) entendem a mudança organizacional como um processo, o qual é materializado em alterações, variações ou transformações observáveis nos vários aspectos que compõem a organização. Para os autores, esse entendimento implica em uma visão circular da mudança, na qual causa pode se configurar como consequência e vice-versa, visto que o cenário das relações entre organização e ambiente é o impulsionador da mudança.

Assim como foram identificadas diversas definições para o tema mudança, verificou-se que existe uma gama de autores que abordam os diferentes tipos de mudanças

ocorridas nas organizações. Bressan (2004) apresenta uma síntese das tipologias apresentadas para o tema mudança, conforme pode ser visto no Quadro N° 2.

Na mudança organizacional planejada, é necessário planejar os objetivos, avaliar o significado na organização, como está sendo entendido esse processo, de que forma é gerado, em quanto tempo obterá os resultados e qual o impacto esperado (Castro *et al.*, 2008). Para os autores o investimento em treinamento e desenvolvimento é fundamental para trabalhar-se com competências, as quais englobam habilidades, conhecimentos e atitudes, assim podendo ser um diferencial competitivo e um recurso para a mudança, atuando no desenvolvimento organizacional.

2.2. COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

A competência organizacional apresenta suas raízes na Visão Baseada em Recursos (VBR), uma vez que para essa teoria a empresa é considerada um *portfolio* de recursos e que esses recursos criam vantagem competitiva. Os recursos são aspectos tangíveis da firma, alguns exemplos são plantas, ativos tangíveis e intangíveis, conhecimento que a empresa adquire ao longo do tempo. Desta forma, de acordo com a teoria da VBR as competências podem ser combinações desses recursos (Bonotto, 2005; Prahalad e Hamel, 1990).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) após a primeira seleção natural das organizações sobreviventes a competição global, essas empresas convergiram para padrões similares de qualidade e custo. Dessa forma, a vantagem competitiva era obtida cada vez menos dessas duas variáveis. A combinação de custos menores e maior velocidade do que os concorrentes são as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados (Prahalad; Hamel, 1990). Para esses autores a fonte de vantagem competitiva está em consolidar tecnologias corporativas e nas habilidades de produção em competências que possibilitem a fácil adaptação às mudanças no ambiente.

Desta forma Bonotto (2005), relata que o conceito mais difundido sobre *core competence* é originário de Prahalad e Hamel. Nesse conceito os autores afirmam que a competência para ser considerada essencial, ela precisa atender três critérios, prover acesso a diferentes mercados, ser de difícil de serem imitadas e oferecer reais benefícios aos consumidores (Prahalad e Hamel, 1990). Fleury e Fleury (2001) buscam complementar a idéia dos autores, afirmando que a competência essencial pode estar associada a qualquer estágio do ciclo de negócios, dessa forma esse conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem, que envolverá inovação e capacitação de recursos humanos.

Quadro 2

Síntese das tipologias sobre o tema mudança		
Autores	Tipos de mudança	
Silva (1999)	Incremental/Organizacional	Transformacional/Institucional
	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua	Episódica
	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª. Ordem	2ª. Ordem
	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e Cols. (1995)	Incremental/Contínua	Descontínua
	Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1ª. Ordem	2ª. Ordem
	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Fonte: Bressan (2004).

Prahalad e Hamel (1990) defendem que as competências não se deterioram com o uso, e sim se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas; mesmo assim deve haver zelo, visto que o conhecimento se perde, se não utilizado. Segundo esses autores as competências atuam como aglutinadores nos negócios existentes, e também destacam-se no desenvolvimento de novos negócios. Os autores ainda enfatizam que diversificações e entradas em novos mercados podem ser orientadas pelas competências e não somente pela atratividade dos mercados.

King *et al.* (2002) relatam que para diversos autores os recursos internos baseados no conhecimento ou competências podem ser as fontes mais importantes de vantagem competitiva. No entanto, esses autores apresentam uma idéia oposta a essa, visto que defendem que muitas empresas possuem vaga idéia do valor das competências que detêm ou da ausência de competências fundamentais.

Zarifian (1999) afirma que as competências de uma organização podem ser classificadas cinco tipos: i) competências em processos; ii) competências técnicas; iii) competências organizacionais; iv) competências de serviço; e, v) competências sociais (autonomia, responsabilização e comunicação). Para Fleury e Fleury (2001) a classificação das competências proposta por Zarifian (1999) está diretamente ligada ao processo produtivo das operações industriais. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) defendem que é necessário uma ampliação do escopo de análise utilizado por Zarifian, assim relacionando à definição da estratégia organizacional com a formação de competências.

Dessa forma, Fleury e Fleury (2001) propõem uma abordagem em que a estratégia, aprendizagem e competência são fundamentais para a organização situada em um ambiente institucional, pois a partir da definição da estratégia e as competências necessárias para implementá-las, surgiria um processo de aprendizagem constante.

A gestão por competências é um conceito dinâmico e está atrelado a duas perspectivas teóricas: uma baseada no indivíduo, tratando da qualificação e desenvolvimento; e outra focada na organização, tratando de aspectos estratégicos organizacionais (Dolabella e Bitencourt, 2006). Para essas autoras, essa divisão remonta dois tipos de ações, individuais como responsáveis pelos resultados da empresa, e a articulação de recursos internos para a vantagem competitiva. As autoras enfatizam que há integração entre os dois conceitos, pois se tratam de visões complementares.

No entanto para Fleury e Fleury (2000), as competências podem ser vistas a partir de três ângulos: um deles seria a compreensão pessoal, a partir da competência do indivíduo; outro ângulo seria a visão no nível organizacional, a partir das competências essenciais ou *core competences*; e outra forma seria a visão no nível das nações, a partir de sistemas educacionais e formação de competências.

Fleury e Fleury (2000: 4) definem competência como sendo, «um agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo». Enquanto que, Prahalad e Hamel (1990) definem o termo *core competence* como o conjunto de tecnologias e habilidades disponíveis nas organizações, as quais são fundamentais no sucesso competitivo organizacional.

Dolabella e Bitencourt (2006) constataram em seu estudo sobre a vinícola Miolo que há mobilização das competências sobre os agentes que compõem a cadeia produtiva do vinho. Para as autoras, essas competências se apresentam em práticas organizacionais desenvolvidas pela empresa, assim sendo impossível identificar uma competência sem perceber sua relação com outras.

De acordo com Hafeez *et al.* (2002) as *core competence* são fundamentais em uma empresa e por isso devem ser cuidadosamente alimentadas e desenvolvidas. Para os autores as empresas devem determinar suas direções de negócios futuros, baseado nos pontos fortes de competências da organização.

O conhecimento das *core competence* associada a compreensão da operação de negócio da empresa, permite a organização estar melhor informado sobre a decisão de gestão estratégica, no que diz respeito a desenvolvimento de capacidades (Hafeez *et al.*, 2002). Nesse contexto, torna-se importante ressaltar a interligação existente entre as *core competence*, estratégia e a visão baseada em recursos.

3. PROGRAMA DE PRODUÇÃO INTEGRADA DA MAÇÃ

No Brasil, a Produção Integrada de Frutas (PIF) foi criada em 2005 pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) como uma exigência dos mercados importadores, entrando em vigor em setembro de 2006. Esse sistema se baseia na organização da base produtiva, adoção de tecnologias limpas e rastreabilidade do processo produtivo visando o desenvolvimento de uma fruticultura sustentável.

A Produção Integrada da Maçã (PIM), um dos programas que constitui a PIF, orienta a configuração da fruta (sabor, tamanho, textura) exigida pelo mercado e propõem diretrizes e normas que garantam proteção ambiental, segurança alimentar e condições adequadas de trabalho. No que se refere à organização da base produtiva, os produtores devem ser vinculados a uma entidade de classe ou associação envolvida em PIM, além da utilização de assistência técnica treinada conforme os requisitos específicos desse programa e credenciados pelo Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA).

Em relação à sustentabilidade do sistema, os processos de produção, armazenamento, comercialização e industrialização são monitorados e todas etapas documentadas. No caso de uma não-conformidade detectada em um processo, os registros deverão permitir a identificação da origem dessa falha e fornecer todas informações da cadeia sobre a procedência dos produtos, procedimentos técnicos operacionais adotados e quais insumos utilizados no cultivo. As Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Maçã (NTEPI - Maçã) relacionam as Boas Práticas Agrícolas a serem adotadas num total de 16 (dezesseis) áreas temáticas, dentre as quais destacam-se: (a) capacitação, (b) organização de produtores, (c) implantação de pomares, (d) proteção integrada da cultura, (e) colheita e pós-colheita e (f) análise de resíduos que são utilizadas para os sistemas tradicionais se adequarem ao sistema integrado.

Conforme Andrigueto *et al.* (2008), a PIM proporcionou que a produtividade e qualidade das frutas aumentassem. O incremento na diversidade e população de inimigos naturais das pragas juntamente com a racionalização do uso de defensivos em conformidade com o programa reduziram a presença de resíduos químicos nas frutas, exigindo assim, menor consumo de água e energia elétrica no tratamento pós-colheita, resultando num produto com melhor valorização no mercado. Nesse sentido, a produção integrada estaria sendo determinada por barreiras não-tarifárias dos mercados que exigem sistemas transparentes, inócuos ao meio ambiente, à saúde do consumi-

dor final, além do desenvolvimento sustentável com respeito à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das futuras gerações.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada em um ator da cadeia produtiva da maçã. A empresa terá sua identidade preservada por questões estratégicas, sendo denominada neste estudo por Delta. Essa pesquisa se caracteriza por ser um estudo qualitativo, com abordagem exploratória. Creswell (2007) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo exploratória, na qual os pesquisadores a utilizam com a finalidade de explorar um tópico quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas. O autor defende que o projeto qualitativo é o momento em que o autor irá descrever um problema de pesquisa, visando à compreensão e exploração de um conceito ou fenômeno.

Esse trabalho se utilizará do estudo de caso como escopo, o qual é caracterizado por Yin (2001) como sendo uma investigação empírica a qual investiga fenômenos contemporâneos, dentro de um contexto da vida real, principalmente quando os limites e o contexto onde os fenômenos estão imersos, não estão claramente definidos. Para coleta dos dados utilizou-se como técnica o questionário semi-estruturado.

Na realização da análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual é definida por Bardin (1979: 42) como sendo «um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução destas mensagens». Os relatos foram analisados, buscando relacionar aos aspectos das teorias de mudança e competências organizacionais.

Desse modo, esse estudo de caso foi realizado em um dos atores da cadeia produtiva da maçã, onde objetivou-se identificar a mudança nas competências organizacionais ocasionadas pela adesão voluntária ao Programa de Produção Integrada da Maçã. Esse trabalho visa contribuir com a área de gestão e comportamento organizacional, através da identificação das mudanças nas competências organizacionais sofridas por esse ator.

5. ESTUDO DE CASO

Esse estudo de caso foi realizado na empresa Delta, localizada na cidade de Vacaria (Rio Grande do Sul, Brasil). A empresa analisada é caracterizada como *Packing House*, devido suas características e funções que desempenha na cadeia. De acordo com Malafaia e Almeida (2007) as empresas de *Packing House*, na cadeia produtiva da maçã, são responsáveis por executarem

as atividades de receber as frutas produzidas; classificá-las de acordo com critérios de qualidade; armazená-las em câmaras frias; e embalar as maçãs para a distribuição.

Geralmente, as empresas de *Packing House* coordenam a cadeia produtiva, pois possuem maior capacidade de investimento e atuam na produção em larga escala. Responsáveis pelas etapas de pós-colheita e classificação, a armazenagem é feita em câmaras frias de atmosfera controlada que permite manter a qualidade da fruta por longos períodos.

A cadeia produtiva da maçã a que a empresa apresenta-se vinculada, está localizada na Região Sul do Brasil destacando Vacaria, no Rio Grande do Sul; São Joaquim e Fraiburgo, em Santa Catarina; e, Palmas, no Estado do Paraná. O município de Vacaria, onde a empresa Delta está instalada, possui clima subtropical. O verão apresenta-se ameno, enquanto que o inverno detém médias baixas de temperaturas, por vezes negativas, ocorrência de geadas e nevascas ocasionais. Essas condições climáticas permitem a realização de cultivos tanto de inverno como de verão (Malafaia e Almeida, 2007).

A Delta atua na área de fruticultura desde 1990. Porém, cinco anos após sua fundação (em 1995) a empresa voltou-se ao mercado de maçã, motivada pela rentabilidade do setor e pelos incentivos governamentais à produção e comercialização desta fruta. Nesse período, a prática produtiva vigente no mercado era denominada produção convencional.

As atividades da empresa Delta nesse período eram caracterizadas pela compra de lotes de maçã de diversos produtores. Essas compras se davam de acordo com a disponibilidade do produtor, o que ocasionava na atividade de *Packing* desenvolvida pela empresa, a presença de diferentes origens da maçã. Essa prática impediu a rastreabilidade do produto. Não havia supervisão sobre os processos adotados pelos produtores em relação ao uso de defensivos ou outras práticas, apenas algumas informações incompletas sobre a ocorrência de pragas e alguns eventos climáticos ao qual o pomar foi submetido. O transporte poderia estar a cargo do ruralista ou de terceiros de acordo com cada negociação, sem nenhum tipo de decisão ou influência.

Essas práticas comprometiam a qualidade do lote adquirido, gerando quantidade excessiva de refulgos na etapa da classificação da fruta por não atingirem os níveis de atributo do mercado consumidor. Com isso, essa etapa permanecia sobrecarregada ocasionando diversos problemas causados pela pressão em relação à responsabilidade perante os demais processos. O valor pago pelo mercado correspondia aos níveis de qualidade

da maçã. Porém, muitas vezes, o preço do lote comprado do produtor rural não tinha essa variação.

A adesão voluntária da empresa Delta ao programa PIM foi motivada pela busca por maior competitividade e para alcançar o mercado externo e deu-se a partir de 2004. As práticas desse sistema integrado possuem diversas semelhanças ao programa *EUREPGAP* (*Euro-Retailer Produce Working Group for Good Agriculture Practices*), agora conhecido por *GLOBALGAP*. Esses sistemas determinam que os produtores agrícolas a transformarem os procedimentos de produção e pós-colheita em aspectos que atendam as regras de tratamento de resíduos de agroquímicos, respeito ao meio ambiente e às condições de trabalho e higiene.

Constatou-se que a principal mudança nas competências organizacionais ocasionadas pela adesão ao PIM foi o processo de rastreabilidade, visto que a falta desta ferramenta na cadeia produtiva da maçã fazendo com que sua exportação fosse inviabilizada. O processo de rastreabilidade implementado pelo PIM exigiu que todas as etapas fossem registradas de acordo com os parâmetros estabelecidos nas normas indicando recomendações, restrições e diferentes tipos de controles, sendo em sua maioria técnicos. Mesmo a adesão ao programa exigindo um técnico habilitado para conduzir as práticas integradas junto aos produtores e à empresa Delta, o conhecimento e a interpretação das normas foram estendidas aos funcionários e pessoas envolvidas na cadeia.

O processo de rastreabilidade retirou as funções e etapas do campo empírico. Por exemplo, no recebimento da colheita os *bins* – caixas de transporte das frutas – apenas eram aceitos se estivessem identificados com etiquetas contendo classificação codificada e número de série no qual foram armazenadas informações do pomar, tipo de produção, detalhes adicionais, se a safra sofreu granizo, responsável pela colheita.

Com a adoção da produção integrada, a empresa – inicialmente –, contratou a assessoria especializada para implantar as etapas do sistema PIM. Após se tornar apta ao sistema, deu-se o processo de capacitação técnica na organização associativa e gerenciamento da PIM, na comercialização e *marketing*; no monitoramento da contaminação química e microbiológica da água e do ambiente e na observação das recomendações técnicas Segurança e Saúde no Trabalho - Prevenção de Acidentes com Agrotóxicos; e finalmente, ao registro de conformidade com o Programa. Com isso, a Avaliação da Conformidade, geralmente após um ano à adesão, resulta na emissão do Selo da PIM.

Outros treinamentos contemplaram processos que visavam preservar a qualidade das frutas e segurança

alimentar, adquirindo capacitação técnica em práticas de profilaxia e controle de doenças, na identificação dos tipos de danos em frutas, em processos de empacotadoras e segurança alimentar conforme as Normas Técnicas da PIF e na higiene pessoal e do ambiente. Com o Programa PIM em pleno funcionamento, ocorrem auditorias periódicas entre elas a Verificação para Auditoria de Acompanhamento de Pós-Colheita que contempla diversos itens para renovar, principalmente, a inocuidade da fruta e a segurança dos trabalhadores envolvidos.

De acordo com as funções da empresa Delta, a recepção da maçã após a colheita em campo possui regimento da PIM nos aspectos de rastreabilidade que consiste na identificação da carga, pesagem e anotação do número de *bins*. Em seguida, uma amostra aleatória de carga deve ser retirada a fim de realizar testes de maturação e qualidade. Todas as informações são anotadas no caderno de pós-colheita identificando o destino desse lote.

Na etapa de classificação da maçã, a PIM estabelece os critérios de acordo com os danos que as frutas podem sofrer durante a produção, na colheita ou no transporte do pomar ao *Packing*. Utilizando esses critérios elas podem ser descartadas para a industrialização de sucos, classificada de acordo com sua categoria de qualidade e lavadas com soluções especiais previstas pela Produção Integrada para eliminação de agrotóxicos. A etapa de embalagem, por sua vez, pode ocorrer logo após o recebimento ou após a armazenagem dependendo da demanda gerada nos distribuidores ou exportadores. Caso ocorra uma quebra de safra, as frutas são acondicionadas nas câmaras e aguardarão melhores condições comerciais para serem distribuídas.

Ainda sob o Programa PIM, o armazenamento continua sendo feito em câmaras de conservação por meio da observação periódica dos equipamentos de refrigeração e controle de gases (atmosfera controlada); porém seu monitoramento torna-se constantemente por meio de computadores e análises periódicas amostrais de 20 a 50 maçãs. Essas análises permitem prognosticar o potencial e a duração do período de conservação, avaliar a evolução de problemas de qualidade observados no início do armazenamento, observar a reação das frutas às condições de armazenamento, verificar o comportamento das diferentes cultivares (tipos de maçã) ou lotes em relação às características externas de maturação (murchamento, podridões, distúrbios fisiológicos) e determinar a qualidade interna e externa das frutas através de análises laboratoriais (sólidos solúveis totais, firmeza de polpa, acidez).

Para a empresa, a produção integrada dilui todas as atividades equacionando a importância de cada uma. O transporte do pomar, para as empresas do tipo *Packing House*, é considerado ponto crítico que pode ocasionar dano ou contaminação à fruta. Porém, esse procedimento é terceirizado para um transportador submetido às normas PIM e considerado qualificado para exercer essa função. Essa divisão clara e objetiva das atividades da cadeia possibilita que cada ator direcione o foco as suas atividades que possui plenas competências ou que desenvolva novas em pontos necessários aos seus recortes.

A produção integrada compõe o conjunto das atividades organizadas que, sob a ótica sistêmica, dificulta a identificação de pontos críticos, habilidades e competências, pois não estão isolados aos demais fatores. Diante disso, a capacidade analítica torna-se uma importante competência, a qual deve ser constantemente desenvolvida pelos atores da cadeia. Essa capacidade analítica estaria condizente com a metáfora definida por Senge (2006), «*enxergar a floresta e ver as árvores*».

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho explorou a identificação da mudança nas competências organizacionais, ocasionadas pela adesão voluntária ao Programa de Produção Integrada da Maçã. Para tal foi desenvolvido um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa, no qual se analisou um ator da cadeia produtiva da maçã.

Em relação ao caso objeto deste estudo e as teorias analisadas, verificou-se que a empresa passou por mudanças nas competências organizacionais, por meio de melhorias realizadas no estabelecimento de padronização dos processos produtivos, da integração às demais etapas da cadeia e da implementação da rastreabilidade, que trouxeram o pensamento sistêmico ao meio organizacional.

A mudança constatada pode ser considerada incremental uma vez que todas as práticas convencionais que sofreram alterações para atender às normas da PIM foram adaptadas às novas necessidades. A rastreabilidade, por exemplo, saiu do empirismo tornando os processos produtivos transparentes e delimitando os elos da cadeia. Enquanto a valorização de aspectos dos funcionários, embora visando também a qualidade da fruta, permitiu melhores condições de trabalho resultando em ganhos de capital humano.

A certificação para a maçã é verificada periodicamente para que essas novas práticas sejam constantemente melhoradas, uma vez que o próprio Programa PIM está em constante melhoramento dado

sua vocação junto a órgão como a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o Inmetro (Instituto Nacional de Metodologia, Normalização e Qualidade Industrial), além de Instituições de Ensino Superior que contribuem para essa evolução.

Na Cadeia Produtiva da Maçã, por sua vez, pode ser observada que a adoção ao programa resultou em barreiras técnicas a determinados produtores rurais de pequeno porte decorridos dos custos adicionais de reestruturação e adesão. Nesse sentido, outra mudança para a empresa *Packing House* foi a redução do número de fornecedores de maçã, uma vez que foram excluídos atores que não estavam alinhados ao sistema PIM.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere a sua capacidade de generalização, visto que foi explorada apenas a visão de uma organização. Sugere-se ainda a realização de estudos complementares que contribuam com os estudos na cadeia produtiva da maçã, demonstrando sua importância perante a posição do Brasil junto ao mercado agrícola mundial. Bem como, é necessária uma análise mais abrangente, avaliando os impactos e decorrências de inovações em setores em plena expansão e relevância na economia brasileira. E, finalizando, também é necessário realizar estudos que enfoquem a comparação entre regiões, setores, cadeias ou até mesmo percepções entre diversos atores inseridos nesse contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBONI, N.;
ANDRADE, R. O. B. 2008.
«Mudanças e aprendizagem
organizacional no Grupo
Ceccrisa S.A.». Em: *Anais do
Encontro de Estudos
Organizacionais da ANPAD -
ENEÓ*, 5, Belo Horizonte, 18
a 20 de junho.

ANDRIGUETO, J. R.;
NASSER, L. C. B.;
TEIXEIRA, J. M. A.;
SIMON, G.; VERAS, M. C. V.;
MEDEIROS, S. A. F.;
SOUTO, R. F.; MARTINS, M.
V. M. 2008. *Produção integrada de
frutas e Sistema Agropecuário de
Produção Integrada no Brasil*.
Brasília: MAPA-SARC.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA
DOS PRODUTORES DE
MAÇÃ, AGAPOMI.
*Associação Gaúcha dos Produtores
de Maçã. Dados estatísticos*. Em:
Agapomi ([http://
www.agapomi.com.br/
dadosestatisticos.php](http://www.agapomi.com.br/dadosestatisticos.php); consul-
ta: 01/10/2008).

- BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, BRDE. 2005. *Cadeia produtiva da maçã: produção, armazenagem, comercialização, industrialização e financiamento do BRDE na região sul do Brasil*. Porto Alegre: BRDE, Agência de Porto Alegre - Superintendência de Planejamento.
- BARDIN, L. 1979. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BONOTTO, F. 2005. *Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul*. São Leopoldo: UNISINOS, PPG Administração (dissertação de Mestrado).
- BRESSAN, C. L. 2004. «Mudança Organizacional: uma visão gerencial». Em: *Anais do Seminário de Gestão de Negócios - FAE*, Vol. 1 (1), Curitiba.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. (2000). *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional* (mimeo). Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf
- CASTRO, P. M. R.; POLO, E. F.; PORTO, G. S. 2008. «Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível e necessária». Em: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, 32, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro.
- CRESWELL, J. W. 2007. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2ª edição.
- DOLABELLA, R.; BITENCOURT, C. C. 2006. «A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo». Em: *Anais do Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração - EnANPAD*, 30, Salvador, 23 a 27 de setembro.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. 2000. «Em busca da competência». Em: *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO*, 5, Belo Horizonte, 18 a 20 de junho.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. 2001. «Construindo o conceito de competência». Em: *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. Edição Especial: 183-196.
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. 2002. «Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence». Em: *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49 (1): 28-35.
- KARAWJCZYK, T. C.; TELLES FILHO, T. S. 2008. «A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional: Contribuições para o entendimento deste fenômeno organizacional». Em: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, 32, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZETTHAML, C. P. 2002. «Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária». Em: *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 42 (1): 36-49.
- MALAFAIA, G. C.; ALMEIDA, D. 2007. «Alternativas para o desenvolvimento da pomicultura no município de Vacaria/RS: uma aplicação da abordagem de clusters». Em: *Anais do XV Encontro de Jovens Pesquisadores da UCS*, Caxias do Sul.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. 1990. «The core competence of the corporation». Em: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3): 79-91.
- SENGE, P. M. 2006. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- SILVEIRA, L. F. 2008. «Mudanças organizacionais e impacto cultural: os dilemas da aquisição na versão de quem vivenciou o processo». Em: *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO*, 5, Belo Horizonte, 18 a 20 de junho.
- WOOD JR., T. 1992. «Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar». Em: *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 32 (3): 74-87.
- YIN, R. K. 2001. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição.
- ZARIFIAN, P. 1999. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.