

ANÁLISE DA APICULTURA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: UM ENFOQUE NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Lidiane Parron Gonçalves

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Funcionária da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS, Brasil.
E-mail: <lidianeparron@gmail.com>.

Erlaine Binotto

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Professora e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade Federal
da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS, Brasil.
E-mail: <erlainebinotto@ufgd.edu.br>.

Renato Fabiano Cintra

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Funcionário da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS, Brasil.
E-mail: <renatocintra@ufgd.edu.br>.

RESUMO

A profissionalização da apicultura no Brasil é recente, sendo no Mato Grosso do Sul mais nítido ainda. A apicultura traz inúmeros benefícios: gera emprego e renda, é uma atividade de baixo custo, não agride ao meio ambiente, além de ser rentável. Assim, este estudo visa compreender como ocorreu o processo de mudança organizacional na apicultura sul-mato-grossense. Para tanto, partiu-se como suporte teórico a abordagem de análise desenvolvida por Motta (2001), subdividida nas perspectivas: cultural, estratégica, estrutural, tecnológica, humana e política. Quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se: qualitativa, descritiva e estudo de caso. Para a coleta dos dados utilizou-se entrevista semiestruturada. A partir da coleta foram identificadas perspectivas na mudança organizacional (categorias de análise). Os resultados indicam: necessidade da profissionalização para sobrevivência, ausência de planejamento estruturado, dificuldades específicas na região Central do país, parcerias e associações são fundamentais para o sucesso da atividade, interdependência com os pequenos produtores, entre outros.

Palavras-chave: mudança organizacional, apicultura, profissionalização, agronegócio, Mato Grosso do Sul.

1 INTRODUÇÃO

O tema mudança organizacional tem adquirido maior relevância nos últimos anos. Autores da área justificam tal fato devido ao complexo ambiente no qual as organizações estão envol-

vidas, e na própria questão de sobrevivência das mesmas. Naisbitt e Aburdene (1986 *apud* Wook Jr., 2004) indicam a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Corroborando Silva, Sousa, Feitosa, Balbino e Correia (2010, p. 40) destacam:

[...] em relação à ideia de adaptação organizacional às nuances do mercado a mudança organizacional deve ser encarada como uma prática na qual a organização percebe as necessidades e demandas de mercado para que consiga dar continuidade ao desenvolvimento de suas atividades.

No mesmo sentido, as mudanças ambientais radicais podem exigir mudanças nos valores mais profundos da organização, de forma que o velho paradigma dê origem a um novo capaz de dotar a organização de novos padrões interpretativos e nova capacidade de resposta (Wood Jr., Curado & Campos, 2004).

Deste modo, no intuito de compreender estes eventos e a lógica do processo de mudança Motta (2001) desenvolve uma abordagem, que muitas vezes se apresenta de forma complementar às demais, para estudar e estruturar o entendimento da mudança organizacional. Para tanto, estrutura-se o processo de investigação e delimitação da mudança organizacional a partir de cin-

co perspectivas: cultural, estratégica, estrutural, tecnológica, humana e política.

Vale ressaltar que nenhuma das perspectivas deve ser supervalorizada, comparando-se com as demais, mas sim, ter em mente o entendimento de que elas devem se complementar no intuito de melhor visualizar todo o processo de mudança organizacional. Adicional, Motta (2001) afirma que a visão sistêmica e globalista libertam a organização de paradigmas, modelos e metáforas.

Adverte ainda que embora cada modelo revele apenas uma fração da realidade, condiciona significativamente as análises e prescrições para a mudança e que em conjunto, as perspectivas revelam paradoxos, complementaridades à análise organizacional e proporciona uma visão plural da organizacional enfatizada (Motta, 2001).

Logo, para compreensão da abordagem de Motta (2001) para a mudança organizacional, recorre-se ao juízo de cada perspectiva (cultural, estratégica, estrutural, tecnológica, humana e política – Quadro 1), conforme explicitadas na sequência.

Quadro 1 – Perspectivas de Análise Organizacional por Temas Prioritários e Unidades de Análise

| Perspectiva | Temas Prioritários de Análise | Objetivo Prioritários da Mudança |
|-------------|---|--|
| CULTURAL | característica de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização | COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam evolução social |
| ESTRATÉGICA | interface da organização com o meio ambiente | COERÊNCIA da ação organizacional |
| ESTRUTURAL | distribuição de autoridade e responsabilidade | ADEQUAÇÃO da autoridade formal |
| TECNOLÓGICA | sistema de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho de tarefas | MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia |
| HUMANA | motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal | MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas |
| POLÍTICA | forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados | REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades |

Fonte: Motta (2001, p. 73-74).

Inicialmente, na perspectiva cultural a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Neste sentido, a cultura parece oferecer um sentido de coerência para direcionar o comportamento coletivo (Motta, 2001). Complementar, Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) destacam que partes importantes da cultura de uma organização têm origem na experiência coletiva dos seus membros e esses aspectos emergentes da cultura podem ajudar a torná-la única e podem vir a ser uma vantagem competitiva na organização.

A segunda perspectiva é a estratégica, a qual visualiza a organização como um sistema aberto e com características de constante interação com o ambiente externo. Segundo Motta (2001) a perspectiva estratégica avança tanto no aspecto processual de como pensar estrategicamente e decidir o futuro da empresa quanto sobre as formas de se relacionar com a sociedade (ambiente externo).

Neste sentido, para Johnson (1992 *apud* Wood Jr. *et al.*, 2004) o gerenciamento estratégico pode ser visto como uma resposta da organização, ao longo do tempo, a um ambiente de negó-

cios que é, em essência, internamente construído. Almeida e Carvalho (2009) corroboram ao afirmarem que o empreendedor necessita possuir uma visão global do negócio, que implica tanto o conhecimento do mercado fornecedor, quanto do mercado final, canais e regras de convivência com o mundo dos negócios.

A terceira perspectiva é a estrutural. Nesta perspectiva a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade (Motta, 2001). Complementa que as formas de estruturação organizacional evoluíram muito nos últimos anos, adquirindo, cada vez mais, a perspectiva de variação e flexibilidade. Ainda Mintzberg (2008) destaca que a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

A quarta perspectiva é a tecnológica, a qual contempla os meios adotados na produção. Nesta perspectiva Motta (2001) esclarece que para mudar uma organização é preciso alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

A quinta perspectiva é a humana, Motta (2001) aborda os aspectos relacionados ao indivíduo. Nesta perspectiva Motta (2001) define que para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos nas atividades organizacionais.

Por fim, a última perspectiva é a política, Motta (2001) esclarece que a organização é vista como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório e adverte que mudar uma organização passou a ser uma inferência nas formas como se articulam e se agregam os interesses e como se equilibra o poder entre interesses individuais coincidentes e conflitantes.

2 PANORAMA APICULTURA

Embora a apicultura seja considerada milenar, foi somente em 1839 que esta atividade começou a ser praticada de forma racional no Brasil, com a introdução da abelha da espécie *Apis Mellifera* pelos jesuítas. Posteriormente, outras raças desta espécie foram trazidas por imigrantes europeus, principalmente nas regiões Sul e Sudeste. (Sebrae, 2013).

Importante ressaltar um fato que alterou o perfil da apicultura no Brasil: a introdução das abelhas africanas (*Apis Mellifera Scutellata*) em 1956, estas se acasalaram com as abelhas europeias, formando uma espécie híbrida - africanizada. Esta espécie tornou-as mais resistentes ao ambiente, além de proporcionar melhor produtividade. Neste sentido, a entrada das abelhas africanas no Brasil, a partir de 1956, é o marco de um novo momento na história da apicultura brasileira (Paula, 2008).

Hoje, as chamadas abelhas africanizadas representam quase 90% das abelhas existentes no País (Faraldo, 2006). Atualmente, o Brasil é reconhecido no cenário apícola mundial pelo domínio da metodologia de controle e manejo das abelhas africanizadas (Paula, 2008). Graças às abelhas africanizadas, que são altamente resistentes a doenças, somos ainda os únicos a produzir mel sem o uso de medicamentos (CBA, 2013).

Assim, é notável que a expansão da apicultura gere inúmeros benefícios: fixa os produtores no campo, gerando renda e ocupação; é uma atividade de baixíssimo custo, além de ser um negócio rentável. É uma atividade que atende a critérios técnicos adequados ao tripé de sustentabilidade (ecológico, social e econômico) (Almeida & Carvalho, 2009).

Complementar Souza (2006, p. 46),

a possibilidade de obter na sua terra ocupação e renda, mediante a realização de um pequeno investimento, faz o diferencial da apicultura como atividade de inclusão social no campo e, por isso, tem se destacado entre as demais explorações agropecuárias para pequenos e médios produtores, em particular na agricultura familiar.

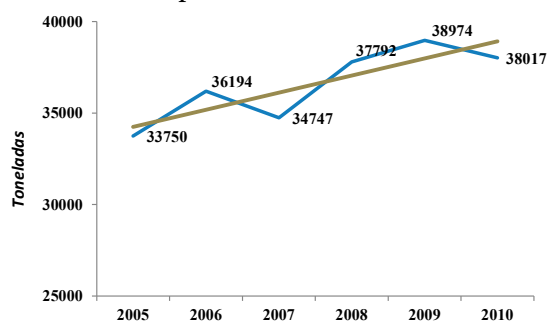
Destaca-se ainda a participação dos produtores em associações e cooperativas, dando um caráter profissional à atividade. Um dos principais órgãos reguladores, a Confederação Federal de Apicultura (CBA) foi fundada em 1967, suas atribuições são: articulação dos interesses do setor junto aos órgãos técnicos e políticos; orientação e apoio comercial ao setor, aos seus produtos; promoção de eventos e feiras; acompanhamento de trabalhos acadêmicos para melhorias no setor; e incentivo às pesquisas (CBA, 2013).

No Brasil há, aproximadamente, 300.000 apicultores com uma produção anual estimada de 30.000 a 40.000 toneladas de mel, com produtividade média anual de 15 kg/colméia (Sommer,

2002 apud Reis, 2003). A produção de mel no ano de 2010 foi de aproximadamente 38.017 toneladas, uma queda de 2,5% em relação a 2009, que acumulou 38.974 toneladas, uma das melhores marcas de produção brasileira (IBGE, 2010).

Ainda, no que tange ao comparativo da produção de mel de abelhas brasileiras em toneladas, nos anos de 2005 até 2010, conforme Figura 1, nota-se uma tendência crescente na produção, apesar de ter ocorrido redução neste indicador nos anos 2007 (mais acentuada) e 2010 (menos acentuada).

Figura 1 – Evolução Brasileira da Produção de Mel de Abelha (período: 2005-2010)



Fonte: IBGE (2010).

Ao detalhar esta produção por grandes regiões (norte, nordeste, sul, sudeste e centro-oeste) e unidades da federação (os 26 estados brasileiros e o distrito federal), tem-se o Tabela 1.

Tabela 1 – Produção de Mel de Abelha por Grandes Regiões e Unidade da Federação (01/01 a 31/12/2010)

| Grandes Regiões e Unidades da Federação | Qtde (t) | Qtde (%) |
|---|----------|----------|
| Brasil | 38.016 | 100,0% |
| Norte | 922 | 2,4% |
| Rondônia | 172 | 0,5% |
| Acre | 5 | 0,0% |
| Amazonas | 45 | 0,1% |
| Roraima | 134 | 0,4% |
| Pará | 402 | 1,1% |
| Amapá | 8 | 0,0% |
| Tocantins | 156 | 0,4% |
| Sudeste | 6.156 | 16,2% |
| Minas Gerais | 3.076 | 8,1% |
| Espírito Santo | 468 | 1,2% |
| Rio de Janeiro | 351 | 0,9% |
| São Paulo | 2.261 | 5,9% |
| Sul | 16.532 | 43,5% |
| Paraná | 5.468 | 14,4% |
| Santa Catarina | 3.966 | 10,4% |
| Rio Grande do Sul | 7.098 | 18,7% |

| | | |
|---------------------|--------|-------|
| Nordeste | 13.116 | 34,5% |
| Maranhão | 1.119 | 2,9% |
| Piauí | 3.262 | 8,6% |
| Ceará | 2.760 | 7,3% |
| Rio Grande do Norte | 886 | 2,3% |
| Paraíba | 270 | 0,7% |
| Pernambuco | 2.094 | 5,5% |
| Alagoas | 203 | 0,5% |
| Sergipe | 125 | 0,3% |
| Bahia | 2.397 | 6,3% |
| Centro Oeste | 1.290 | 3,4% |
| Mato Grosso do Sul | 512 | 1,3% |
| Mato Grosso | 428 | 1,1% |
| Goiás | 315 | 0,8% |
| Distrito Federal | 35 | 0,1% |

Fonte: IBGE (2010).

Dentre as regiões que possuem maior participação na produção nacional podem destacar: sul com 43,5% da produção, seguidos de nordeste com 34,5%, sudeste com 16,2%, Centro-Oeste com 3,4% e Norte com 2,4%. Quando ordenado por entidades federativas, tem-se: o Rio Grande do Sul com 18,7%, seguido do Paraná com 14,4% e Santa Catarina 10,4%.

Deste modo, a apicultura brasileira reúne alguns requisitos que a coloca num elevado potencial de inclusão, haja vista que sob o ponto ambiental, econômico e social é capaz de gerar ocupações ‘socialmente justas’, ‘ambientalmente corretas’ e ‘economicamente viáveis’ (Vieira & Resende, 2006, p. 6).

Ainda, tendo em vista que o recorte geográfico deste artigo encontra-se no estado de Mato Grosso do Sul (MS), e mesmo que a região Centro-Oeste tenha pouca representatividade na produção nacional, o estado supracitado possui a 12ª produção nacional, tendo um papel de destaque quando comparados com a Região Norte e alguns estados do Sudeste e Nordeste.

Assim, o MS possui uma população estimada em 2.449.024 habitantes, distribuídos em 79 municípios, conforme dados do censo 2010 (IBGE, 2010). Já em relação à apicultura, começou a se desenvolver no início da década de 1980 com a criação da Associação Sul-mato-grossense de Apicultores (ASA) e a implantação do Programa de Desenvolvimento e Incentivo da Apicultura (Feams, 2013).

Assim, este trabalho parte da seguinte problemática: identificar como se deu o processo de

mudança organizacional, com o advento da profissionalização em uma empresa apícola sul-mato-grossense, à luz do modelo proposto por (Motta, 2001). Ainda, tem como objetivo geral: analisar o processo de mudança organizacional vivenciado pela empresa, propondo-se a examinar formas e instrumentos da mudança verificada, a partir das perspectivas: cultural, estratégica, estrutural, tecnológica, humana e política (Motta, 2001).

Para que possa atingir o objetivo geral e responder à problemática, o artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte tem-se uma introdução com apresentação do suporte teórico sobre o tema mudança organizacional e suas perspectivas; na segunda parte tem-se a contextualização da apicultura nacional e das entidades federativas, bem como do MS; na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos; seguido pela apresentação e análise dos resultados; e por fim, as considerações e limitações da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange ao delineamento desta pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa e descritiva, sendo desenvolvida através de um estudo de caso único. Para a coleta dos dados utilizou-se entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (1) as questões de interesse do estudo referem-se *como* e *porquê*; (2) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; (3) o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural (Yin, 2001). Complementar, Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) consideram os estudos de caso como análises profundas de um pequeno número de ambiente e tem como vantagem o realismo e a riqueza dos dados e focos que eles propiciam.

A coleta de dados para a realização de um estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (Yin, 2001). Assim, no presente estudo combinam-se fontes secundárias e primárias. Inicialmente, como instrumento para coleta de dados foi feita uma visita de campo em uma das maiores empresas apícolas referência no Mato Grosso do Sul, em dezembro/2012, com a finalidade de se visualizar e ter uma dimensão da apicultura no Estado.

Posteriormente foi realizada entrevista com o proprietário, em janeiro/2013, utilizando roteiro semiestruturado. A partir de termo de consen-

timento assinado pelo proprietário foi autorizada a gravação da entrevista. O formulário em pauta continha 22 perguntas, as quais visaram identificar abordagens e modelos de mudança, através das perspectivas propostas por Motta (2001).

Ao término da entrevista foi iniciada a transcrição dos dados gravados. A análise dos dados da entrevista se deu por meio da técnica de análise de discurso. O objetivo básico da análise do discurso é realizar uma reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos produzidos nos mais diferentes campos (Minayo, 1996).

Posterior à realização da visita de campo e entrevista, e a partir da revisão teórica proposta, pôde-se contextualizar e assim ter subsídios para análise da caracterização da mudança organizacional na apicultura no MS. Assim, os dados secundários compõem-se por artigos e outros textos a respeito da apicultura sul-mato-grossense e documentos de órgãos como: FEAMS, Sebrae e a própria organização estudada. Tendo sido analisado por meio da técnica de análise documental, técnica esta que busca descobrir e caracterizar as circunstâncias sociais e econômicas que interferem nas atividades dos atores sociais (Richardson, 1989).

A organização estudada foi escolhida por sua atual dimensão, por possuir representatividade na história da apicultura do MS, haja vista que a mesma vivenciou a produção apícola desde os métodos artesanais, passando por todo um processo de mudança organizacional, até a profissionalização da atividade. Atrelado a este fato, tem-se que a empresa tem instalação em área rural, próxima da capital de Mato Grosso do Sul - Campo Grande e conta com um moderno entreposto de mel com SIF (Serviço de Inspeção Federal), além do mel, comercializa outros produtos derivados, o que aumenta a complexidade da organização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste item será apresentado o resultado dos dados, incluindo alguns trechos da entrevista para ilustrar o presente estudo de caso. Serão analisadas as mudanças vivenciadas, baseada nas perspectivas conceituadas por Motta (2001).

Na organização estudada, tipicamente familiar, é interessante observar a tradição apícola

passada por gerações. A família, descendente de poloneses, mudou-se para o Rio Grande do Sul e, posteriormente, em 1982 para o Mato Grosso do Sul, sobre esta experiência, relata:

Quando chegamos aqui não se praticava a apicultura profissional, aquela apicultura formalizada, o mel que se encontrava na praça ou era alguns produtos que vinham de empresas de fora, de São Paulo ou do Rio Grande do Sul, ou era aqueles produtos tirados artesanalmente, vendidos em garrafas [...]. Daí começamos a trabalhar de forma profissional, ajudamos a fundar a primeira associação em 1983, a Associação de Apicultores [...].

Em 1988 a família constituiu formalmente a empresa, mudando para a atual fazenda, em Campo Grande - MS. Em 1998, já com mais investimentos e uma estrutura mais condizente aos requisitos solicitados pelos órgãos de fiscalização, conseguiram o Serviço de Inspeção Federal (SIF), segundo o proprietário: “[...] de lá pra cá foi só evoluindo [...]”.

Concomitante, questionado sobre a mudança na profissionalização da atividade, o apicultor confirmou que realmente existiu, e relata as dificuldades vivenciadas:

Nós estávamos acostumados no Sul com um processo de apicultura fixa, o apicultor tem suas colméias na propriedade dele, vai lá, dá uma olhada se tem mel, e tal, se não tem mel, está bom, se tem ele vai lá e colhe. No Brasil Central a gente não consegue praticar uma apicultura deste nível, porque aqui nós temos dois fatores bastante distintos e severos, que são os grandes entraves da apicultura no Brasil Central, e que obriga a profissionalização.

O primeiro fator relatado é a época de seca acentuada que ocorre no MS, limitando a alimentação das abelhas, o qual segundo o entrevistado, tal fator obriga o apicultor a alimentar as abelhas ou migrar para um local onde exista alimento naquele momento ou época adversa. O segundo fator, que só foi descoberto com a vinda para a região, é a existência de uma planta específica do Brasil Central, o barbatimão, esta produz um pólen tóxico que envenena e mata as abelhas, e que segundo o apicultor:

[...] depois com o advento da entrada das plantações do eucalipto, isso foi solucionado, que viabilizou a apicultura aqui. Foram os eucalip-

tos, porque eles florescem bem na época que o barbatimão está florescido aí a gente consegue levar para estas plantações de eucalipto e minimizar este problema do barbatimão, senão fica bem complicado.

O consumo do pólen de barbatimão pelas larvas das abelhas africanizadas causa grande mortalidade desse estágio imaturo, originando a doença denominada “Cria Ensacada Brasileira”, Message (2000, *apud* Reis, 2003).

O apicultor relata ainda a dificuldade em obter informações sobre o que estava causando a morte das abelhas, ele relata que tentaram tratar as abelhas até com antibiótico, naquele anseio em resolver o problema, posteriormente levaram esta preocupação para pesquisadores de Minas Gerais, os quais descobriram qual era a causa do problema.

Baseada na perspectiva cultural verifica-se que a prática da apicultura é familiar, foi aprendida com o avô, posteriormente praticada e profissionalizada pelo neto (atual proprietário da empresa estudada).

Apesar dos modelos científicos organizacionais e sua importância, Nadler (1983, *apud* Marinelli, Oliveira Jr. & Pinto, 2009) adverte da imprescindibilidade da manutenção das experiências historicamente construídas. Para Aidar, Brisola, Motta, & Wood Jr. (2004) as ações habituais conservam seu caráter significativo para o indivíduo; tornam-se parte de seu acervo de conhecimentos e, gradativamente, passam a ser admitidas por ele como certas.

Considerando a empresa como uma empresa familiar, afirmação essa feita pelo proprietário e confirmada na definição de empresa familiar: empresa familiar é aquela que mantém membros da família na administração dos negócios (Bernhoeft, 1991 *apud* Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010); empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio (Dyer, 2003 *apud* Freire *et al.*, 2010); quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares (Leone, 1992 *apud* Freire *et al.*, 2010).

Outro ponto identificado a partir da perspectiva cultural foi a mudança do modo artesanal para o profissional, conforme o entrevistado este processo existiu, foi necessário para a sobrevivência e crescimento da empresa. Segundo levantamento houve muitas dificuldades de adaptação: tem-se a vinda do Sul para a região do MS e ainda

o clima seco e o barbatimão (adversidade até então não enfrentada na localidade de origem).

Atrelado com a próxima perspectiva, a estratégica, o apicultor foi questionado se houve planejamento neste processo de mudança do modo artesanal para profissional, o mesmo relata: “Na verdade houve descobertas e a coisa foi gradativa, nada foi planejado, foi mais uma coisa forçada [...]”. Neste sentido Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) destacam que quando as forças de uma mudança não-planejada começam a aparecer, a meta adequada é agir rapidamente para reduzir ao mínimo as consequências negativas e maximizar os benefícios possíveis.

Em relação à proporção e representatividade que a empresa tem hoje no MS, o empresário afirma que não imaginava a empresa ter a dimensão que tem atualmente, não foi algo planejado/estruturado. Para se ter uma dimensão do crescimento a produção aumentou mais de três vezes, comparando-se com o início na década de 80. Vale ressaltar característica em relação ao transporte, o mesmo é terceirizado nos casos de venda fora da capital do MS.

Analisando-se a atividade estudada é possível observar a importância da existência de parcerias entre os produtores. Acrescentam Vieira e Resende (2006) ao afirmar que na apicultura foi relativamente simples a assimilação da importância da articulação e da parceria, pois a atividade já traz em sua essência esse ensinamento.

Assim, ao ser questionado sobre a questão de parcerias o entrevistado explica: “Na parte de produção nós temos parceiros, [...] e tem outros parceiros que são nossos parceiros aliados na produção, que entram junto no investimento [...]”.

Em relação à concorrência no mercado da apicultura no MS, o entrevistado enfatiza que a mesma é acirrada. Apesar de existirem mais duas empresas com SIF, existem outras com inspeção estadual e municipal, e elas acabam concorrendo no mercado. A respeito do mercado internacional, o apicultor relata que, com exceção do ano anterior, nunca teve sobra do produto para exportação, porém afirma que esta situação não tinha ocorrido anteriormente e também não se dispuseram a buscar novos contatos. O entrevistado acrescenta ainda:

O mercado do mel é muito regionalizado, não existem grandes empresas nacionais no mercado do mel, [...] temos nós no MS, que somos o maior,

tem outra grande em Goiás e em São Paulo. [...] eu tenho dificuldade em vender mel em Goiânia, em Brasília, porque tem empresas de lá que já abastecem, tem a questão de conhecimento, a questão de transporte, o mel é um produto muito piracateado [...].

Sobre a inserção no mercado e novos mercados, o entrevistado relata: “o mercado de mel aqui de Campo Grande já está muito batido, muito malhado, não tem muito o que fazer [...] então quando abre uma nova rede, um novo mercado, eles acabam até nos procurando”. O apicultor ainda acrescenta que possui representantes externos comissionados em Cuiabá, Brasília e Rondônia, fato que possibilita ter uma noção da representatividade da empresa.

No que se refere à variedade de produtos comercializados, o entrevistado explica que trabalha com a linha apícola completa: mel, própolis, pólen, sprays, entre outros. Outro ponto relatado é a absorção da produção dos pequenos produtores, tal fato reafirma a importância e representatividade da empresa estudada na região e estado.

Praticamente eu absorvo a produção da maioria, tenho contato com a maioria dos produtores do Estado, então quando eles têm um excedente de produção, eles nos procuram, [...] eles dependem de nossa empresa, e nossa empresa depende deles também, porque a nossa produção não é suficiente para atender o mercado que nós temos hoje.

Em continuidade à análise das demais perspectivas, tem-se a estrutural que define a questão dos papéis dos membros da organização. Assim, a análise deste item já foi abordada na perspectiva cultural, onde a empresa foi classificada como familiar. O entrevistado ainda esclarece sobre a questão de hierarquia e estrutura organizacional:

É uma coisa bem familiar, poucos funcionários, os sócios-proprietários sempre fui eu e minha esposa [...]. Na parte de produção temos três funcionários e na parte de industrialização mais quatro. Essa é a nossa empresa, é bem familiar, meu filho ficou, se formou e voltou pra empresa.

Sobre a questão de distribuição de tarefas/responsabilidades, o apicultor afirma que é feita conforme as aptidões de cada membro, cada membro da família trabalha em uma área conforme se identifica com a mesma: produção, vendas ou atividade administrativa.

No que diz respeito à forma de tomada de decisão, foi relatado que as decisões são tomadas de forma descentralizada entre os três membros da família. No entanto, nas organizações que possuem estrutura simples, como no caso estudado, Morgan (2010) esclarece que a organização é muito informal e flexível, embora funcionando de forma altamente centralizada na figura do presidente.

Assim, fica evidente que a perspectiva tecnológica é fundamental no agronegócio (como em outros ramos), pois melhora a quantidade produzida, além de manter a qualidade do produto. O entrevistado relata que a empresa sempre tem buscado novas tecnologias, investindo no que há de mais moderno na área, tanto que a produção da empresa tem aumentado entre 20% a 30% ao ano. O apicultor acrescenta: “era 20/25 kg por colméia/ano que a gente conseguia produzir, depois com os melhoramentos, com novas tecnologias que nós fomos buscar, tanto melhoramento genético, a questão das migrações, identificação das floradas, estamos com mais de 70/80 kg por colméia/ano”.

Quando questionado sobre padrão de qualidade adotado, informou que o padrão é o próprio SIF, pois ele que autoriza colocar o produto no comércio. Em relação à capacidade e otimização da produção é relatado entraves tanto na questão da demanda do produto no estado, quanto na capacidade de produção: “[...] a gente tem uma capacidade ociosa ainda, nós não temos demanda, nosso entreposto tem uma capacidade para processar/emballar até 2.500 kg de mel/dia, mais ou menos isso, e hoje não estamos embalando 1.000 kg”.

No que tange à inovação é um tipo mais especializado de mudança: é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Vale enfatizar, que toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Nesta temática a preocupação da empresa no quesito inovação é evidenciada na busca de melhoramento genético, inclusive na tentativa de se realizar inseminação artificial em abelhas.

Outro ponto interessante e que contempla tanto a perspectiva tecnológica quanto a política é a assessoria de órgãos como Sebrae e Senai, os mesmos dão apoio técnico aos produtores, auxiliando na implantação de programas de autocontrole e levando técnicos para dentro da empresa. Complementa Souza (2006, p. 50):

A mão-de-obra da indústria apícola é, ainda, muito despreparada, observam-se muitas perdas de produtos e serviços, o que contribui para a elevação dos custos e, muitas vezes, para a geração de produtos de baixa qualidade. A formação de estratégias de treinamentos envolvendo instituições de capacitação a exemplo de universidades, escolas técnicas, Senai, Sesi, Senar e Sebrae, pode melhorar em um curto espaço de tempo esse perfil. [...]

A próxima perspectiva abordada é a humana, a qual identifica o comportamento e relações dos indivíduos e grupos na organização. Analisando os recursos humanos da empresa verifica-se que são poucos funcionários, e os mesmos, em sua grande maioria são antigos, trabalham há mais de 10 anos. Em relação aos treinamentos que os funcionários realizam são definidos pela empresa e pela própria legislação que determina alguns obrigatórios.

Foi verificado também que a forma de remuneração dos funcionários é fixa, com exceção dos funcionários do campo que possuem salário acrescido de comissão. Sobre a questão de cargos e salários, os mais antigos acabam recebendo uma remuneração maior, a partir do momento que vão ficando mais experientes e adquirem mais responsabilidades, porém não há algo estruturado em relação à carreira na empresa.

A última perspectiva abordada é a política, neste item foi avaliada a relação com demais entidades externas, as quais acabam refletindo na organização. Neste item destaca-se a assessoria de órgãos como Sebrae e Senai, já citados anteriormente. Sobre a relação com o governo, o entrevistado relata que: “o governo ultimamente tem trabalhado mais com os pequenos produtores e acaba não nos atingindo, acaba atingindo porque se o produtor vai lá e produz, a gente acaba comprando”.

Na entrevista foi exposto que a relação do apicultor com a Federação de Apicultura e Meliponicultura do Mato Grosso do Sul - FEAMS e a Confederação Brasileira de Apicultura - CBA é satisfatória, destaca ainda a importância da FEAMS no auxílio das questões políticas, legislação e do próprio elo com os demais apicultores do estado de Mato Grosso do Sul.

A fim de possibilitar uma melhor visualização dos principais pontos identificados na entrevista, a partir das perspectivas abordadas por Motta (2001), é apresentado o Quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos Identificados a partir das Perspectivas de Motta (2001)

| Perspectiva | Unidades Básicas de Análise | Questões Roteiro | Principais Aspectos Identificados com a Profissionalização da Atividade |
|-------------|--|------------------------------|---|
| Cultural | Valores e hábitos compartilhados coletivamente | 1 e 2 | Prática familiar Processo modo artesanal para profissional Ausência de planejamento estruturado |
| Estratégica | Decisão (interfaces ambientais) | 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16 e 19 | Transporte terceirizado Diversas parcerias Mercado regionalizado Absorção produção pequenos produtores |
| Estrutural | Papéis e status | 5, 6, 7 | Empresa familiar Poucos funcionários Tarefas conforme aptidões |
| Tecnológica | Processos, funções e tarefas | 9, 10, 11 e 12 | Busca de novas tecnologias Adoção de padrão de qualidade Assessoria Senai/Sebrae |
| Humana | Indivíduos e grupos de referência | 20, 21 e 22 | Funcionários antigos Realização de treinamentos Ausência de plano e carreira |
| Política | Interesses individuais e coletivos | 17 e 18 | Parcerias Senai/Sebrae Auxílio FEAMS/CBA |

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Por fim as perspectivas identificadas se complementam e a partir da análise das mesmas é possível ter um panorama do processo de mudança organizacional vivenciado pela empresa, identificando algumas dificuldades encontradas e analisando algumas potencialidades que a atividade pode proporcionar com a profissionalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso se propôs à análise da abordagem conceitual de Motta (2001) sobre a mudança organizacional em uma empresa apícola do Mato Grosso do Sul (estudo de caso), focando no processo de mudança organizacional a partir das perspectivas que compõem a abordagem: cultural, estratégica, estrutural, tecnológica, humana e política.

Ao se examinar o conjunto de elementos teóricos sobre a transformação na organização

observa-se que a mudança organizacional é um conteúdo onde se combinam teorias e modelos que produzem explicações e possibilitam intervenções, respectivamente (Abrantes, 2005).

Considerando-se o objetivo geral proposto no presente estudo, constatou-se que existiu um processo de mudança organizacional, sendo identificada na forma da necessidade da profissionalização da atividade, necessidade esta justificada para a própria sobrevivência da empresa. Outro ponto interessante é que este processo se deu de forma não planejada, não houve um planejamento estruturado, porém com o auxílio de entidades e existência de parcerias, o processo de mudança resultou em uma empresa bem sucedida e com representatividade considerável no estado de MS.

O caráter familiar da empresa ainda prevalece, apesar da proporção que a mesma possui, outro aspecto interessante é o que diz respeito à formação dos sócios-proprietários em área voltada para a apicultura, o que já evidencia um conhecimento mais especializado e técnico no assunto.

Destacam-se, ainda, as parcerias existentes tanto com os pequenos produtores, onde há uma interdependência dos mesmos: o entrevistado precisa dos pequenos para aumentar a sua produção e os pequenos precisam escoar a produção excedente; além das parcerias com outras entidades como associações, Sebrae, Senai, FEAMS e CBA, as quais prestam algum tipo de apoio técnico, seja em treinamentos, tecnologia, contato com outros apicultores, questões políticas, legislações, entre outros.

A partir do processo histórico foi verificada a importância da apicultura no agronegócio brasileiro, incluindo dados relevantes da representatividade desta atividade tanto no país, como nos demais estados brasileiros. Apesar da apicultura ainda ser um tanto quanto incipiente no MS, sua representatividade é significativa comparando-se com os demais estados da região Centro-Oeste. Ainda, a escolha da coleta de dados em empresa que tenha representatividade no estado é justificada no intuito de facilitar a visualização de grande parte do processo e do envolvimento com os demais *stakeholders*.

Como contribuição para a teoria e prática administrativa o presente estudo de caso, a partir da análise da mudança organizacional apícola no estado de Mato Grosso do Sul, permitiu reflexão de aspectos que permitam propor ou se aproximar de um modelo ideal, a partir do registro de experiências vivenciadas, contribuindo para o fortalecimento desta atividade e do agronegócio, tanto na região estudada, quanto em outras regiões.

Por fim, no que tange à limitação e sugestões de novos estudos, diante das constatações no presente trabalho, tem-se o fato de ter sido feita uma única entrevista, e neste sentido poderia ter sido estendida para a sócia-proprietária e os seus *stakeholders*. Outra linha investigativa que pode complementar o presente trabalho é a realização de entrevista com membro da FEAMS sobre o processo de mudança organizacional na apicultura do estado, a partir das perspectivas propostas e levantamentos realizados neste estudo de caso.

REFERÊNCIAS

Abrantes, J. C. L. (2005). *Aspectos Políticos da Mudança Organizacional*: um estudo de caso na administração pública. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul.

- Aidar, M. M., Brisola, A. B., Motta, F. C. P., Wood JR., T. (2004). Cultura Organizacional Brasileira. In: Wood Jr., T. (Org.). *Mudança Organizacional*. 4ª. ed. Atlas.
- Almeida, M. A. D., Carvalho, C. M. S. (2009). Apicultura: Uma Oportunidade de Negócio Sustentável. *Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*, Salvador.
- CBA – Confederação Brasileira de Apicultura. Brasil Apícola. Disponível em: <<http://www.brasilapicola.com.br/brasil-apicola>>. Acesso em: 25/01/13.
- FEAMS - Federação de Apicultura e Meliponicultura de Mato Grosso do Sul. Histórico. Disponível em: <<http://www.feams.com.br/Raiz/Historico.htm>>. Acesso em: 25/01/13.
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K. & Spanhol, F. J. (2010). Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 7, n. 3, p. 713-736.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *Produção da Pecuária Municipal*. v. 38,.
- Faraldo, H. (2006). O salto do mel. *Revista Sebrae Agronegócios*. n.º. 3. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BA AB98325733A-004CA9E0/\\$File/rev_agronegocio3.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BA AB98325733A-004CA9E0/$File/rev_agronegocio3.pdf)> Acesso em: 20/01/13.
- Marinelli, M., Oliveira Jr., C. A. & Pinto, M. V. (2009). Cultura e Mudança Organizacional: Abordagens, Modelos e Críticas. *Revista Eletrônica: Mestrado em Administração*, v.1, n. 2, p. 61-74.
- Minayo, M. C. S. (1996). *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 4ª. ed. Hucitec.
- Mintzberg, H. (2008). *Criando Organizações Eficazes*. 2ª. ed. Atlas.
- Morgan, G. (2010). *Imagens da Organização*. Atlas.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark.
- Paula, J. (2008). *Mel do Brasil: As Exportações Brasileiras de Mel no período de 2000/2006 e o Papel do Sebrae*. Sebrae: Brasília, p. 1-99.
- Reis, V. D. A. (2003). *Mel Orgânico: Oportunidades e Desafios para a Apicultura no Pantanal*. Embrapa: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14ª. ed. São Paulo: Pefarson Prentice Hall.

- Schermerhorn Júnior, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª. ed. Bookman.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apicultura no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/apicultura/sobre-apicultura/apicultura-no-brasil/historia/a-apicultura-no-brasil-historia-e-mercado-688/BIA_688> Acesso: 20/01/13.
- Silva, M. E., Sousa, I. G., Feitosa, M. J. S., Balbino, B. P. & Correia, S. E. N. (2010). O Desempenho Empresarial como Reflexo de uma Mudança Organizacional: A Análise de um Grupo de Empreendimentos no Estado da Paraíba. *Reuna*, v. 15, n. 1, p. 32-45.
- Souza, D. C. (2006). ADRs – Os agentes da nova apicultura no Brasil. *Revista Sebrae Agronegócios*. nº. 3. p. 46-47. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/\\$File/rev_agronegocio3.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/$File/rev_agronegocio3.pdf)> Acesso em: 20/01/13.
- Souza, D. C. (2006). A profissionalização da apicultura no Brasil. *Revista Sebrae Agronegócios*. nº. 3.p. 50-51. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/\\$File/rev_agronegocio3.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/$File/rev_agronegocio3.pdf)> Acesso em: 20/01/13.
- Vieira, A. & Resende, R. (2006). Rede Apis – elos integrados para uma apicultura sustentável. *Revista Sebrae Agronegócios*. nº. 3. p. 6-7. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/\\$File/rev_agronegocio3.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5EC21315390BAAB98325733A004CA9E0/$File/rev_agronegocio3.pdf)> Acesso em: 20/01/2013.
- Wood Jr., T. (2004). Mudança Organizacional: uma introdução ao tema. In: Wood Jr., T. (Org.) *Mudança Organizacional*. 4ª. ed. Atlas.
- Wood Jr., T., Curado, I. B. & Campos, H. M. (2004). Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: Wood Jr., T. (Org.) *Mudança Organizacional*. 4ª. ed. Atlas.
- YIN, Robert K. (2001). Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª. ed. Bookman.

Analysis of the Beekeeping of the State of Mato Grosso do Sul: a Focus on Organizational Change

ABSTRACT

The professionalization of beekeeping in Brazil is recent and in Mato Grosso do Sul state sharper still. Beekeeping brings many benefits: it generates employment and income, is a low cost activity, does not harm the environment as well as being profitable. Thus, this study aims to understand how was the process of organizational change in beekeeping by Mato Grosso do Sul state. Therefore, how theoretical support analysis approach developed by Motta (2001), subdivided into perspective: cultural, strategic, structural, technological, human and political. The methodological procedures characterized: qualitative, descriptive and case study. For collection of information we used semi structured interviews. From the collection were identified perspectives on organizational change (categories of analysis). The results indicate: the need for professional survival, lack of structured planning, specific difficulties in the Central region of the country, partnerships and associations are central to the success of the activity, interdependence with small producers, among others.

Keywords: organizational change, beekeeping, professionalization, agrobusiness, Mato Grosso do Sul.

Endereço para contato:

Lidiane Parron Gonçalves
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Cidade Universitária
CEP 79804-970 – Dourados, MS, Brasil.

Recebido em: 09/01/2014

Aprovado em: 28/01/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer