

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**LÉO FELIPE AMARAL SENGER**

**MUDANÇA ESTRUTURAL ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO**  
**EM UMA EMPRESA DO AGRIBUSINESS**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2011**

**LÉO FELIPE AMARAL SENGER**

**MUDANÇA ESTRUTURAL ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO AGRIBUSINESS**

Dissertação apresentada no Programa de  
Mestrado Profissional em Administração da  
ESAG/UDESC, como parte dos requisitos  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Dias  
Alperstedt.

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2011**

Ficha elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

S474m Senger, Léo Felipe Amaral  
Mudança estrutural estratégica: um estudo de caso em uma empresa de  
agribusiness / Léo Felipe Amaral Senger, 2011.  
110 p. : il. ; 30 cm

Bibliografia: p.106-110  
Orientadora: Dra. Graziela Dias Alperstedt  
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina,  
Centro de Ciências da Administração, Mestrado Profissional em Administração,  
Florianópolis, 2011.

1. Agroindústria. – 2. Economia agrícola. I. Alperstedt, Graziela Dias. II.  
Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado Profissional em  
Administração. – III Título.

CDD: 658.93

A todos, que ao longo desta jornada, me ajudaram a chegar até aqui. Desde os que simplesmente exprimiram palavras de motivação, até aqueles que dedicaram parte substancial do seu tempo. Sem a colaboração e incentivo não seria possível ter chegado tão longe. Aos meus pais e a minha futura esposa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha futura esposa Ana Maria Guerios pela paciência, ajuda e motivação durante todo o mestrado e principalmente durante a dissertação. Aos meus pais, Cenira e Leodir Senger, por sempre me apoiarem, desde os meus primeiros passos até hoje na conclusão de um mestrado. A minha orientadora Graziela Alperstedt por toda a orientação e ensinamentos. A ESAG e seus professores pela excelência profissional. A Bunge e especialmente ao Adilson Alflen por incentivar o meu aprimoramento pessoal e também possibilitar a realização desta pesquisa.

## **RESUMO**

Este trabalho objetivou analisar a mudança estrutural estratégica na divisão de agronegócio da Bunge Alimentos no período compreendido entre 2000 e 2008. Esta análise foi realizada de acordo com o modelo de análise contextualista de Pettigrew (1996) nas perspectivas do contexto, processo e conteúdo. Além disso, este trabalho considera que estrutura não está associada à noção de algo estático, mas contemplando a ação humana em um processo de interação com a estrutura conforme as idéias do sociólogo britânico Anthony Giddens (2003). A pesquisa se deu de forma qualitativa, por meio do levantamento de documentos e publicações da empresa de entrevistas semi-estruturadas. Os documentos e publicações levantados foram usados para traçar o cenário do período, sendo base e confronto para e com as entrevistas. O ponto de partida da análise foi à criação da Bunge Alimentos após a compra da Ceval Alimentos pelo grupo Bunge e a unificação da Ceval com a Santista Alimentos. Após isto são apresentadas as principais mudanças estruturais estratégicas na organização. A análise dos dados permitiu a constatação de que a organização teve duas grandes fases de mudanças no período pesquisado. A primeira denominada pelo autor como “Unificação e Crescimento” engloba os momentos de reorganização e unificação dos negócios do Grupo Bunge no Brasil e o posterior reflexo disto, que é a criação da Bunge Alimentos e o crescimento da empresa. A segunda grande fase foi denominada de “Mudar Para Continuar a Crescer”, pois conforme foi constatado na pesquisa, a mentalidade da liderança da empresa era de mudança constante. Foi possível também constatar os efeitos dos contextos, interno e externo nas mudanças da organização, assim como classificar por tipos todo o processo de mudança. Da mesma forma, foi possível observar características da teoria da estruturação de Giddens nas mudanças ocorridas na Bunge Alimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança Organizacional. Estrutura. Bunge Alimentos.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the structural strategic change in the agribusiness division of Bunge Alimentos in the period between 2000 and 2008. This analysis was performed according to the model of Pettigrew's contextualist analysis (1996) perspectives on the context, process and content. In addition this paper considers that structure is not linked to the notion of something static, but considering human action in a process of interaction with the structure according to the ideas of the British sociologist Anthony Giddens (2003). The research took a qualitative way, through the analysis of documents and publications of the company and also through semi-structured interviews. The documents and publications collected were used to trace the scenario period, and base and to confront the interviews. The starting point of analysis was the creation of Bunge Alimentos after the purchase of Ceval Alimentos by Bunge group and the unification of Ceval with Santista Alimentos. After that, is present the main structural strategic changes in the organization. The organization had two major phases of change in the period surveyed. The first called by the author as "Unification and Growth" includes the time of reorganization and unification of the business of Bunge in Brazil and the subsequent reflection of this, which is the creation of Bunge Alimentos and growth. The second major stage was called "Change To Continue To Grow", because as was found in the research, the mentality of the leadership of the company was constantly changing. It was also possible to observe the effects of contexts, internal and external change in the organization, classified by type as well as the whole process of change. It was also possible to observe features of structuration theory of Giddens in changes in Bunge.

**KEY WORDS:** Organizational Change. Structure. Bunge Alimentos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de contexto, processo e conteúdo.	23
Figura 2: As abordagens teóricas do conceito de estrutura organizacional.	37
Figura 3: Representação da Dualidade da Estrutura.	38
Figura 4: Representação da Dualidade da Estrutura.	40
Figura 5: Representação do Arcabouço Teórico Proposto por Oliveira e Segatto.	43
Figura 6: Organograma para demonstração do cargo e do nível hierárquico dos entrevistados.	47
Figura 7: Macro Processo da Pesquisa.	49
Figura 8: Estrutura Organizacional da Ceval Alimentos – Novembro 1999.	59
Figura 9: Estrutura Organizacional da Divisão Ceval – Dezembro 2000.	60
Figura 10: Estrutura do Comitê da Divisão Ceval – Dezembro 2000.	61
Figura 11: Estrutura Diretoria de Logística - Janeiro de 2003.	62
Figura 12: Estrutura Diretoria de Logística - Julho de 2003.	63
Figura 13: Estrutura Diretoria de Logística - Setembro de 2003.	64
Figura 14: Estrutura Diretoria de Compra de Grãos – Fevereiro de 2003.	64
Figura 15: Estrutura Diretoria de Esmagamento – Agosto de 2003.	65
Figura 16: Estrutura Organizacional Vice Presidência do Agronegócio – Dezembro de 2005.	66
Figura 17: Estrutura Organizacional Vice Presidência do Agronegócio – Agosto de 2007.	67
Figura 18: Principais Destinos das Exportações do Agronegócio Brasileiro em 1999.	77
Figura 19: Principais Destinos das Exportações do Agronegócio Brasileiro em 2009.	77
Figura 20: Evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio - 1989 a 2009 - (em US\$ bilhões).	78
Figura 21: Área Plantada Brasil.	79
Figura 22: Produção Mundial - Principais Grãos.	81
Figura 23: Área Plantada de Soja – Principais Produtores.	82
Figura 24: Produção Brasileira Milho e Soja.	84
Figura 25: Produção Brasileira de Soja por Macro Região.	85
Figura 26: Mudança nas Pirâmides – Fim das Superintendências.	92



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Algumas Definições de Mudança Organizacional.	<b>21</b>
Quadro 2: Síntese dos Critérios de Classificação Observados na Literatura Sobre a Mudança.	<b>22</b>
Quadro 3: Alguns Tipos de Mudança.	<b>26</b>
Quadro 4: Tipos de Formas Organizacionais.	<b>33</b>
Quadro 5: Elementos da estrutura organizacional de acordo com diversos autores.	<b>34</b>
Quadro 6: Linha do Tempo da Agricultura Brasileira – 1994 a 2006.	<b>74</b>
Quadro 7: Ranking dos Maiores Exportadores de Produtos Agrícolas em 2008.	<b>76</b>
Quadro 8: Ranking de Produtos Agrícolas Brasileiros em 2008.	<b>80</b>
Quadro 9: Ranking da Produção da Soja em 2008.	<b>82</b>
Quadro 10: Linhas do Tempo – Síntese das Mudanças da Bunge Alimentos.	<b>91</b>
Quadro 11: Classificação das Mudanças.	<b>95</b>
Quadro 12: Contexto Interno e Externo das Mudanças.	<b>98</b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: PIB do Agronegócio e PIB Brasileiro.

**78**

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Geral	15
1.2.2. Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA	16
1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	18
 <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	 <b>20</b>
2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA ESTRATÉGICA	20
2.1.1. O Processo	24
2.1.2. O Contexto	26
2.1.3. O Conteúdo	29
2.2. MUDANÇA ESTRUTURAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	30
2.2.1. Tipos de Estrutura	32
2.2.2. Elementos da Estrutura	34
2.2.3. Modelos e Explicações	36
2.2.4. Teoria da Estruturação	37
2.2.4.1 Conclusões de Estudos com Base na Teoria da Estruturação	41
 <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	 <b>45</b>
3.1. NATUREZA DA PESQUISA	45
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE	46
3.3. COLETA DE DADOS	46
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	48
3.5. MACRO PROCESSO DA PESQUISA	48
3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50

<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
4.1. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	51
4.1.1. Perfil da Bunge Brasil	51
4.1.2. História do Grupo Bunge no Brasil	52
4.2. O CONTEÚDO	58
4.2.1. Cenário Bunge Alimentos - 1997 a 1999	58
4.2.2. Mudanças Estruturais da Bunge Alimentos - 2000 a 2008.	59
4.3. O CONTEXTO	68
4.3.1. Contexto Interno	68
4.3.2. Contexto Externo	72
4.3.2.1. Economia e Governo	72
4.3.2.2. O <i>Agribusiness</i> Brasileiro e a Soja	75
4.4. O PROCESSO	85
4.5. ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURIAS DA BUNGE ALIMENTOS NO PERÍODO 2000-2008	91
<b>5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>102</b>
5.1 CONCLUSÕES	102
5.2 RECOMENDAÇÕES	105
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>106</b>

## 6. REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação Estratégica em Organização Universitária: Um Estudo de Caso Qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, abril de 2000.

ANJOS, Maria Anita dos. Retrospectiva da Economia Brasileira nos últimos 45 anos. **Revista FAE Business, UNIFAE**, 2002. Disponível em : [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n4\\_dezembro\\_2002/economia1\\_retrospectiva\\_da\\_economia\\_brasileira\\_nos.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n4_dezembro_2002/economia1_retrospectiva_da_economia_brasileira_nos.pdf), acesso em 01/12/2010

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.** Estados Unidos da América: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 3ª Ed. Lisboa: Edição 70, 2004.

BASQUES, Paulo Valadares; CASTRO, José Márcio. Mudança e Inovação Organizacional: Estudo de Caso em Uma Empresa do *Cluster* de Biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie.** Volume 7, n.1., 2006.

BASTOS, Antonio Virgílio; SANTOS, Mariana Viana. Redes Sociais Informais e Compartilhamento de Significados Sobre Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** Jul/Set. 2007.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BUNGE, Centro de Memória. **Histórico do Grupo Bunge.** Disponível em: <http://acervo.fundacaobunge.org.br:8080/Index.asp?MenuS=20&MenuP=6&Layout=dados> >. Acesso em: 10 mai. 2010.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das Organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.

CHILD, John; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**. Manchester, vol. 6., n. 24, p. 565-593, 1987.

COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra; PINTO, Mario Couto Soares. Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 3, n. 43, p.609-634, 2009.

COSTA, João Alípio da Silva Costa; SEIFFERT, Peter Quadros. **Estruturação Organizacional: Planejando e Implantando uma Nova Estrutura**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CRUBELLATE, João Marcelo; FONSECA, Valéria Silva da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para Uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 4, p. 77-107.

DA SILVA, Alexsander Dauzeley. **Mudança Estratégica: O Caso do Banco do Brasil no Período de 1986 a 2008**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, abril 2009.

DA SILVA, Alexander Dauzeley; ALPERSTEDT, Graziela Dias; MORAES, Mário Cesar Barreto. **Mudança Organizacional Estratégica em um Banco Público: Uma Análise a Partir da Perda da Conta Movimento**. EnANPAD, 2010.

GUARIDO FILHO, Edson R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ROSSONI, Luciano. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 5, p. 109-147.

FONSECA, Valéria Silva da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Estruturação da Estrutura Organizacional: O Caso de uma Empresa Familiar. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1, p. 11-32.

FURTADO, Rogério. **Agribusiness Brasileiro**: a história. São Paulo: Evoluir, 2002.

GERSTEIN, Marc S.; NADLER, David A.; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional**: A chave para a mudança empresarial. 12ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GODOI, Christiane K. Estudo de Caso Qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Organizadores: SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo B. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANDY, Charles B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HASSE, Geraldo. **O Brasil da Soja**. Porto Alegre: L&PM, 1996.

IICA. **Linha do Tempo da Agricultura Brasileira**. Representação do IICA no Brasil. Disponível em: [http://www.iica.org.br/Docs/Noticias/IICAdivulgaDocumentosRefletemAgriculturaBrasil\\_Linha\\_Tempo\\_Portugues.pdf](http://www.iica.org.br/Docs/Noticias/IICAdivulgaDocumentosRefletemAgriculturaBrasil_Linha_Tempo_Portugues.pdf), acesso em 01/12/2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Condutas Gerenciais e suas Raízes: uma Proposta de Análise à Luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Edição especial, 2003.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of organizations**: a synthesis of the research. Prentice Hall. 1979

OLIVEIRA, Samir A.; SEGATTO, Andréa P.. Transferência de Tecnologia e Conhecimento sob a Lente Estruturacionista: Uma Integração Temática. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**, V. 8., n. 2, Art. 8, jul./dez. 2009.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

\_\_\_\_\_. A cultura das Organizações é administrável?. In **Cultura e Poder nas organizações**. Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, Andrew M.; WOODMAN, Richard W.; CAMERON, Kim S. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The Structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, Cornell University, March 1980.

RODRIGUES, Andrea Leite. Tensões Entre Econômico e Social: Uma Proposta de Análise à Luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Abr/Jun. 2008.

SILBER, Simão Davi. **Mudanças Estruturais na Economia Brasileira (1988-2002):** Abertura, Estabilização e Crescimento. Cadernos PROLAM, USP, 2003. Disponível em: <http://www.usp.br/prolam/regsoc.html>, acesso em 01/12/2010.

SILVA, Elizabeth Rosa. **A organização e a influência da elite empresarial rural no processo de construção da agenda de governo**: uma análise a partir da percepção de atores sociais de uma cidade do agronegócio da fronteira agrícola do Brasil. Tese de Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, dezembro 2009.



STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THE ECONOMIST. **Brazil's agricultural miracle**. Revista The Economist de 26 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.economist.com/node/16889019>, acesso em 18/10/2010.

VAN DE VEN, Andrew; POOLE, Marshall S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, v.3, n.20, p. 510-540, 1995.

VICENTE-LORENTE; José David; ZÚÑIGA-VICENTE, José Ángel. Testing the time-variancy of explanatory factors of strategic change. **British Journal of Management**. Vol. 17, 93-114. 2006.

WOOD JR, Thomaz. Mudança Organizacional: Introdução ao Tema. In **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. Coordenador Thomaz Wood Jr. São Paulo: Atlas, 1995a.

\_\_\_\_\_. Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. In **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. Coordenador Thomaz Wood Jr. São Paulo: Atlas, 1995b.

WOOD JR, Thomaz, CURADO, Isabela B., CAMPOS, Humberto M. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.