

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS- GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
NÍVEL MESTRADO

DANIELE MELLO BENEDET

**UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA FIRMA A
PARTIR DE ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA- RIO
GRANDE DO SUL**

São Leopoldo
2013

DANIELE MELLO BENEDET

UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA FIRMA A
PARTIR DE ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA- RIO
GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia, pelo Programa de Pós-graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Janaina Ruffoni

São Leopoldo

2013

B462p Benedet, Daniele Mello
Uma proposta de análise da capacidade de inovação da firma a partir de estudos de caso em empresas do setor agroindustrial da Região dos Campos de Cima da Serra- Rio Grande do Sul/ Daniele Mello Benedet. -- 2013.
138 f. ; 30cm.

Dissertação (mestrado em Economia) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Economia, São Leopoldo, RS, 2013.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Janaina Ruffoni.

1. Inovação tecnológica - Agroindústria. 2. Agroindústria – Economia. 3. Agroindústria - Capacidade - Inovação. I. Título. II. Ruffoni, Janaina.

CDU 330.341.1

DANIELE MELLO BENEDET

UMA PROPOSTA DE ANALISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA FIRMA A
PARTIR DE ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA- RIO
GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Economia, pelo Programa de
Pós- graduação em Economia da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em 20 de dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Zawislak - UFRGS

Prof. DR. Fernando Maccari Lara - UNISINOS

Prof. Dr. Marcos Tadeu Caputi Lélis - UNISINOS

Prof. Dra. Janaina Ruffoni (Orientadora) - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos em especial a meu marido Edson Gomes Benedet, pelo apoio, incentivo e por suportar minha ausência. Também agradeço a meus pais Clóvis Vanin de Mello e Rosane Maria de Sousa Mello, que me ensinaram o verdadeiro valor da vida.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Dra. Janaina Ruffoni, que colaborou para que este trabalho fosse realizado, através de sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta dissertação. Também agradeço a todos os professores e à secretária do PPGE, que muitas vezes me orientaram em caso de dúvidas. Agradeço, de forma toda especial, às duas empresas que aceitaram ajudar-me, respondendo os questionários para que eu pudesse atingir o objetivo deste estudo, agradeço ainda a compreensão e o apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

“O tempo é o maior inovador”.

Francis Bacon

RESUMO

Sendo inovação um tema complexo, que merece destaque, busca-se compreender o processo inovativo da firma que é um agente dinâmico, formado por um conjunto de recursos produtivos que se adaptam ao ambiente competitivo ao qual pertence, por meio da identificação da sua capacidade de inovação. O objetivo da presente dissertação é compreender as características da capacidade inovativa de firmas que incorporam inovações tecnológicas, por meio de quatro capacidades entendidas como formadoras da capacidade de inovação. Descreve-se a capacidade de inovação como uma metacapacidade que engloba quatro outras capacidades, a tecnológica, a operacional, a transacional e a gerencial, estas serão estudadas conforme modelo proposto por Zawislak (2012b). Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, com a realização de estudos de caso, com vistas a melhor compreender a temática proposta. As investigações foram feitas com base em um roteiro de perguntas abertas, de forma presencial e pelo pesquisador. Os estudos de caso foram realizados em duas empresas do setor agroindustrial de pequenas frutas localizadas na região dos Campos de Cima da Serra. Os resultados obtidos mostram que as duas empresas analisadas apresentam as quatro capacidades, porém no primeiro estudo de caso a capacidade que se destaca é a transacional, e no segundo estudo de caso se destacam a capacidade operacional e transacional. A capacidade transacional como destaque nos dois estudos de caso, reafirma o resultado obtido por Gamarra (2013), que destaca a capacidade transacional como elemento chave da natureza da firma, esta capacidade é o que uma firma faz na prática para reduzir seus custos de marketing, de negociação, de logística e distribuição, entre outros.

Palavras-chave: Capacidade de inovação. Metacapacidade. Agroindústria.

ABSTRACT

Innovation being a complex issue that deserves attention, we seek to understand the innovation process of the firm is a dynamic agent, formed by a set of productive resources that adapt to the competitive environment to which it belongs, through the identification of its ability to innovate. The objective of this dissertation is to understand the characteristics of the innovative capacity of firms that incorporate technological innovations through four capacities construed as forming the innovation capacity. Describes the ability to innovate as a meta- capability that encompasses four other capabilities, technological, operational, transactional and management, these will be studied as proposed by Zawislak (2012b) model. This is a theoretical and empirical research, with the completion of case studies, in order to better understand the proposed theme. The investigations were based on a schedule of open questions, in person and by the researcher. The case studies were conducted in agribusiness fruit located in the Campos de Cima da Serra. The results show that the two agribusinesses have analyzed the four capacities, however in the first case study the capacity that stands out is transactional, and in the second case study to highlight the operational and transactional capabilities . The transactional capability as highlighted in two case studies, confirms the result obtained by Gamarra (2013), which highlights the transactional capability as a key element of the nature of the firm, this capability is what a company does in practice to reduce your marketing costs, trading, logistics and distribution, among others.

Keywords: Innovative capacity. Metacapacity. Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –As quatro capacidades.....	20
Figura 2 - Etapas do processamento mínimo de frutas.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de metacapacidade de inovação.....	21
Quadro 2 - Resumo das capacidades nos estudos feitos anteriormente seguindo o modelo de Zawislak.....	32
Quadro 3 - Roteiro de pesquisa.....	42
Quadro 4 - Resumo da coleta dos dados da empresa SOL.....	48
Quadro 5 - Resumo da coleta dos dados da empresa RENOVA.....	48
Quadro 6 - Resumo dos Estudos de Casos.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 INOVACAO E CAPACIDADES DA FIRMA	12
2.1 Conceito de Inovação	12
2.2 Capacidade de Inovação da Firma.....	15
2.3 Estudos Empíricos que Aplicaram a Proposta de Análise da Capacidade de Inovação como uma Metacapacidade	22
2.4 Inovação na agroindústria.....	15
3 AGROINDÚSTRIAS DA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA ERRO!	
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
3.1 Atividades Agroindustriais da Região dos Campos de Cima da Serra Erro!	
Indicador não definido.	
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	49
4.1 Estudo de Caso 1	49
4.2 Estudo de Caso 2	61
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS.....	76
ANEXOS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Uma preocupação central hoje de parte da teoria econômica é compreender o processo de inovação das firmas, visto que o progresso tecnológico é um elemento relevante para se explicar o dinamismo de economias capitalistas. Sendo assim, releva compreender como a firma inova, ou seja, que capacidades ela precisa para conseguir gerar algo novo, se diferenciar e se manter no mercado.

A capacidade de inovação da firma também é um tópico já há algum tempo presente na discussão da literatura. Inicialmente foi colocada ênfase na capacidade tecnológica. Ou seja, para ser possível inovar, a firma precisa ter capacidade de desenvolver e aplicar tecnologias. As discussões teóricas foram apontando limites desta percepção e destacando o fato de que a capacidade de inovar vai além da capacidade tecnológica. Inovar, para uma firma, passou a significar ter condições de se diferenciar de outras formas, além da tecnológica, como diferenciais em termos de gestão, comercialização, entre outros.

Sendo assim, objetiva-se nesta dissertação discutir o conceito mais amplo de capacidade de inovação e aplicá-lo com vistas a compreender a realidade de algumas empresas e, também, refletir sobre essa compreensão ampliada de capacidade inovativa da firma. Para tanto, será utilizado o modelo desenvolvido por Zawislak et al (2012b)¹, que propõe o entendimento da capacidade de inovação como uma metacapacidade, composta por quatro capacidades: tecnológica, operacional, transacional e gerencial.

A proposta central do estudo é, portanto compreender o processo inovativo da firma por meio da identificação da sua capacidade de inovação, considerada aqui como uma metacapacidade.

Para realizar tal investigação optou-se pela realização de estudos de caso em duas agroindústrias que realizaram um processo de mudança tecnológica, agregando mais valor ao seu produto e processo produtivo. Com isso, destaca-se que o problema de pesquisa centra-se na questão de quais são as características da capacidade inovativa de empresas agroindustriais.

¹ O modelo teórico apresentado por Zawislak (2012b) foi desenvolvido e está sendo aplicado no âmbito do atual projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha”. Trata-se de um projeto de pesquisa que tem por objetivo entender a dinâmica da inovação, nas diferentes empresas industriais, em todo o estado do Rio Grande do Sul. Este trabalho está sendo realizado por um consórcio formado por universidades gaúchas, financiado pela FAPERGS e CNPq, e coordenado pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica (NITEC) da Escola de Administração da UFRGS.

Zawislak et al. (2013) destacam que as empresas precisam desenvolver uma capacidade específica de acordo com seu setor, tendo, assim, a predominância de pelo menos uma das capacidades. Sendo assim, releva compreender se e qual é a capacidade que se destaca.

Como objetivo específico, pretende-se identificar a trajetória tecnológica das empresas; identificar os elementos que caracterizam cada uma das quatro capacidades, verificar se há e qual é a capacidade predominante e, por fim, refletir a respeito da aplicação do modelo para avaliar empresas do setor agroindustrial.

Para tanto, além desta introdução, a dissertação divide-se em mais cinco capítulos. O capítulo 2 trata da revisão e definição do termo inovação e, principalmente, da discussão teórica a respeito da capacidade inovativa da firma.

Uma vez realizada a revisão teórica, no capítulo 3 são apresentadas informações, como o que é produzido, como, alguns aspectos culturais, entre outros, a respeito das duas empresas investigadas, as quais estão localizadas nos municípios de Vacaria e Monte Alegre dos Campos, ambos no Rio Grande do Sul.

O capítulo 4 trata do método de pesquisa, explicando os procedimentos metodológicos realizados.

O capítulo 5 apresenta a descrição e a análise dos dados. E por fim, são apresentadas as conclusões.

2 INOVACAO E CAPACIDADES DA FIRMA

Neste trabalho, parte-se do pressuposto de que a firma é um agente dinâmico, formado por um conjunto de recursos produtivos, com capacidade de adaptação ao ambiente competitivo, que aprende ao longo do tempo e, portanto, diferencia-se no mercado. O ato de inovar realizado pela firma é entendido como aquele capaz de diferenciá-la, proporcionando vantagens, ainda que temporárias, e sua manutenção, diversificação e até mesmo o crescimento.

Considerando isso, entende-se como relevante compreender as capacidades que as firmas possuem para a geração da inovação como uma forma de melhor conhecer a dinâmica do processo de inovar.

Para tanto, primeiramente será conceituado inovação e, na sequência, será apresentada a discussão presente na literatura a respeito da capacidade de inovação da firma.

2.1 Conceito de Inovação

As inovações tecnológicas correspondem à aquisição, introdução e ao aproveitamento de novas tecnologias (conjunto de conhecimentos técnicos), na produção e ou distribuição de quaisquer bens e serviços para o mercado; a nova maneira de produzir e ou distribuir, bem como as novas mercadorias resultantes, sempre são um produto do desenvolvimento sequencial ou simultâneo de três processos correlatos, porém, distintos, a saber: a descoberta ou invenção, a inovação propriamente dita, e a sua difusão nas atividades econômicas, em que Szmrecsányi (2006, p. 112) destaca que coube a Schumpeter a devida caracterização.

Segundo Valle (2010), o princípio que dá base a essas abordagens decorre da visão de organização e desenvolvimento do sistema econômico sustentados por Schumpeter em trabalhos como *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, originalmente publicado em 1912, e *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, de 1943, nos quais, contrariando a visão neoclássica, afirma que a economia funciona de maneira cíclica, na qual é fundamental o processo de inovação tecnológica. Ainda complementa que, em razão de seus pressupostos dinâmicos, a abordagem evolucionista adquiriu grande efetividade em analisar e compreender a

heterogeneidade dos padrões concorrenciais e colocar a inovação tecnológica como um elemento estrutural para a competitividade que está fortemente relacionada à noção de rotinas, à atividade de busca e seleção nas empresas. (VALLE, 2010)

Para Dosi (1984), a tecnologia é um conjunto de conhecimentos práticos e teóricos, sendo que os práticos estariam ligados a problemas produtivos concretos e às relações entre produtores e usuários dos bens e serviços. Os problemas teóricos envolveriam *know-how*, métodos, procedimentos, experiências de sucesso e de fracasso. (ROVERE, 2006, p. 287).

Kupfer (2002 apud HADDAD, 2010, p. 17-18) afirma que a viabilidade técnica/funcional de novos produtos, processos, novos sistemas ou serviços, ou o aperfeiçoamento daqueles já existentes, é alcançado através de esforços sistemáticos já assimilados pela empresa ou adquiridos externamente.

Retomando Schumpeter (1957), “inovação” significa fazer as coisas de forma diferente e ocorreda seguinte forma:

- a) introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou, então, de nova qualidade de um certo bem;
- b) introdução de um novo método de produção – método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica;
- c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente deste mercado ter ou não existido anteriormente;
- d) descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semi-acabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e
- e) reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

Para Schumpeter (1912), o excesso de inovações que surge determina o processo de destruição criadora. Ele completa citando que as inovações radicais são aquelas que induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor. O surgimento de uma inovação radical pode provocar uma mudança na liderança de um setor, destruindo competências e fazendo surgir novos

competidores. A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestruturando a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produtos, provendo base para o crescimento. Assim, inovações radicais acabam criando mudanças significativas em produtos, processos e serviços que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos.

Freeman (1987) definiu quatro categorias de inovação: incremental, radical, mudança do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica). A inovação incremental ocorre com maior ou menor intensidade continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço. Embora muitas inovações incrementais possam surgir como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, essas inovações podem, frequentemente, ocorrer, não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente no processo de produção ou como resultados de iniciativas e propostas de usuários. A inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma alternativa de determinado etapa do processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto. Inovações radicais são eventos descontínuos e são o resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberada realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios. As mudanças do sistema tecnológico afetam um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada de uma empresa em novos setores. Elas são baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que têm importante influência no comportamento da economia. A expressão paradigma tecno-econômico implica um processo de seleção econômica do âmbito da combinação de inovações tecnicamente factíveis e, de fato, isto toma um tempo relativamente longo. Um paradigma tecnoeconômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia. (FREEMAN, 1987).

Uma literatura mais atual, como a de Trott (2012, p. 15), relata que a maioria dos estudos distingue inovação de invenção, ao sugerir que a inovação se relaciona

com a aplicação comercial e prática de ideias ou invenções. A invenção é a concepção da ideia, enquanto a inovação é a subsequente tradução da invenção em economia, podendo ser mostrada com a equação abaixo:

Inovação= concepção teórica + invenção técnica + exploração comercial.

A inovação compreende também atividades que não se inserem em P&D, como em fase de pré-produção, produção e distribuição, ou em atividades de desenvolvimento com menor grau de novidade. Ainda, segundo o Manual de Oslo (1997, p. 26), a empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período de análise, sendo que essa inovação não precisa ter sido um sucesso comercial, pois muitas inovações fracassam, podendo ainda ser divididas entre as que desenvolveram sua própria inovação, as que adotaram inovações desenvolvidas por outras empresas, ou as que desenvolveram sua inovação em conjunto com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa.

Estudos recentes tendem a incorporar os determinantes externos da capacidade de inovação das empresas, pois a fonte de inovação é importante porque determina as capacidades que uma empresa deve possuir para adotar as inovações necessárias no tempo para alcançar o sucesso no mercado. (YAM, 2012).

Tödtling e Trippl(2005 apud YAM, 2012) complementa que os defensores dos sistemas de inovação argumentam que inovação deve ser vista como um processo evolutivo, não linear e interativo que requer intensa interação com os diferentes atores, como fornecedores, clientes, concorrentes, bem como com outras organizações.

Após essa revisão a respeito da conceitualização de inovação, próxima seção trata dos elementos que explicam a questão da capacidade de geração de inovação da firma.

2.2 Capacidade de Inovação da Firma

Para Lall (1992), a capacidade de inovação está diretamente ligada à capacidade tecnológica, complementando que o conhecimento tecnológico não é compartilhado igualmente entre as empresas, nem é facilmente imitada por ou transferidas entre as empresas, essa transferência requer aprendizagem, porque as

tecnologias são tácitas, e seus princípios subjacentes nem sempre são claramente entendidos. A capacidade tecnológica é a encarregada de imaginar e propor novas alternativas de valor, sejam elas novas tecnologias, novos processos ou novos produtos. Segundo Lall (1992), é a habilidade que a firma tem para identificar suas possibilidades para uma especialização eficiente em atividades tecnológicas, alargar e aprofundar estas com experiência e esforço, e desenvolver seletivamente outras capacidades para complementar suas próprias capacidades.

De acordo com Dutrénit (2000), a capacidade tecnológica não é inerente ao conhecimento que uma empresa possui, mas na maneira que esse conhecimento é utilizado e na proficiência de seu uso na produção, investimento e inovação.

A fim de ampliar a análise, Zawislak et al. (2011) apresentam a capacidade de inovação como sendo uma metacapacidade sustentada por quatro capacidades de base: a tecnológica, a operacional, a gerencial e a transacional. Elas se articulam segundo a própria lógica de existência e natureza da firma: da ideia (capacidade tecnológica) à venda (capacidade transacional), passando pela produção concreta (capacidade operacional), segundo uma coordenação eficiente (capacidade gerencial) que visa à remuneração dos fatores e dos ativos da firma. Ainda para o autor, capacidade de inovação são as capacidades específicas que a empresa cria e usa estrategicamente a fim de identificar as lacunas a serem preenchidas no mercado com novas ofertas de valor.

A inovação é fortemente determinada pelas capacidades da firma, que combinadas de maneiras específicas e diferenciadas, podem resultar em liderança inovadora, difícil de ser imitada e intrínseca para o ambiente em que foi originado (NELSON; WINTER (2005) apud Zawislak et al 2011). Dosi (1988, p. 6) destaca as várias análises feitas nos últimos anos sobre o processo de inovação, preocupadas com a relação insumos e produtos das atividades inovativas e com a natureza do próprio processo de inovação, sendo que as principais características são de que a inovação é tecnológica, envolve a solução de problemas e a inovação é seletiva, focadas em direções muito precisas e cumulativas na aquisição de capacitações para a solução de problemas.

A atividade de inovação dentro de uma empresa é entendida como um processo interativo caracterizado pela inter-relação tecnológica entre os diversos subsistemas ou subprocessos. Estes subprocessos incluem geração de conceitos,

desenvolvimento de produtos, produção, tecnologia, aquisição e liderança. (YAM, 2012).

Diferentes empresas podem apresentar diferentes tipos de inovação em todo o seu ciclo de vida. Nem todas as empresas podem atingir a fronteira tecnológica, no entanto, seu sucesso no mercado pode ser explicado por outros tipos de inovação nas outras capacidades. Essas inovações podem vir de novas tecnologias, novos métodos de produção, modelos de gestão, bem como estratégias transacionais. Outro aspecto importante é que as empresas podem ter diferentes níveis de complexidade dentro de cada uma de suas capacidades. (ZAWISLAK et al., 2012a).

O conhecimento externo para o qual as empresas podem tentar obter acesso no curso de sua tecnologia pode ser categorizado por tipo de instituição, conhecimento das instituições de pesquisa, conhecimento das universidades e conhecimento de empresas de consultoria. (YAM, 2012).

Segundo Guan (2003) as empresas devem melhorar os ativos complementares para fornecer condições para a inovação, harmonizando as capacidades operacionais existentes dentro de uma empresa e complementar com habilidades de fora da empresa.

Zawislak et al. (2012b) destaque que a inovação pode surgir a partir de qualquer uma das capacidades, para ele a inovação tecnológica é talvez o maior tipo evidente e encantador da inovação, onde as firmas são capazes de inovar cada uma apresentando uma vantagem especial, conhecimento que pode ser traduzido em uma tecnologia que tem valor no mercado.

Para Zawislak (2011, p. 4), a firma, antes de qualquer coisa, é um agente econômico que faz e vende soluções de valor que se alinham às necessidades do consumidor. Em um ambiente onde concorrem o mesmo objetivo, as firmas mais sucedidas serão aquelas que conseguirem identificar e suprir essas necessidades com produtos inovadores comercializados ao menor custo médio possível.

A produção eficiente e padronizada dos bens ou serviços desenvolvidos é responsabilidade da capacidade operacional. Todos esses arranjos e atividades operacionais, no entanto, deve ser mantidos pela capacidade da empresa em realmente proporcionar uma melhor utilidade para o mercado: a capacidade transacional. Skinner (1969 apud ZAWISLAK et al., 2013) destaca que, além da mera produção de bens e serviços, a capacidade de operações deve estar preocupada com o alinhamento da estratégia de produção, com a competitividade estratégica e objetivos, e como a empresa ocupa a capacidade para alcançar maior volume

produtivo possível. Para Lall (1992), se uma empresa é incapaz por si só de decidir sobre seus planos de investimento ou seleção de processos, ou para chegar em níveis mínimos de eficiência operacional, qualidade, controle, manutenção de equipamentos ou melhoria de custos, ou adaptar os seus projetos de produtos para mudanças nas condições de mercado, ou para estabelecer ligações eficazes com fornecedores confiáveis, é improvável que seja capaz de competir efetivamente em mercados abertos.

A capacidade transacional segundo Barbieux et al (2012) é o que uma firma faz na prática para reduzir seus custos de marketing, de negociação, de logística e distribuição, entre outros, ou seja, seus custos de transação. A principal vantagem da organização gerencial formal é a capacidade de combinar as capacidades produtivas dos recursos humanos e físicos. Anteriormente Zawislak et al (2011) já havia destacado que uma vez que uma empresa é capaz de produzir algo que é percebido como valioso, quando comparada com soluções semelhantes existentes dos concorrentes, ela deve ser capaz de realizar isso no mercado, e quando a empresa utiliza, administra e opera uma determinada tecnologia, com o objetivo explícito de fazer retornos econômicos positivos, ele deve ter uma capacidade específica para o comércio de seus produtos. Essa capacidade precisa ser criada, desenvolvida e modificada, sendo que a aprendizagem desempenha um papel fundamental. Para Winter (1991), a firma é um repositório de conhecimento, transferindo seus produtos e serviços para os consumidores em um sistema econômico, feito através de "transação". Para Ward et al. (1998), é importante o tempo de entrega, em que a unidade de negócios pode não ter o menor custo, nem o produto da mais alta qualidade, mas deve ser capaz de competir com base na entrega confiável. Williamson (1985 apud CHANDLER, 1992) destaca a diferença do significado de transação, para Chandler, transação é a empresa e seus ativos físicos e humanos específicos, já para Williamson, a transação é a unidade básica de análise. Para Zawislak et al. (2013), a empresa é, afinal, um agente baseado em transação, que se desenvolve, opera e administra e deve ser negociado com sucesso no mercado para realmente fazer sentido econômico, isso significa que uma vez que uma empresa desenvolveu uma solução tecnológica, é necessário que ela seja capaz de fazer o que for preciso para favorecer a sua operação e vendas.

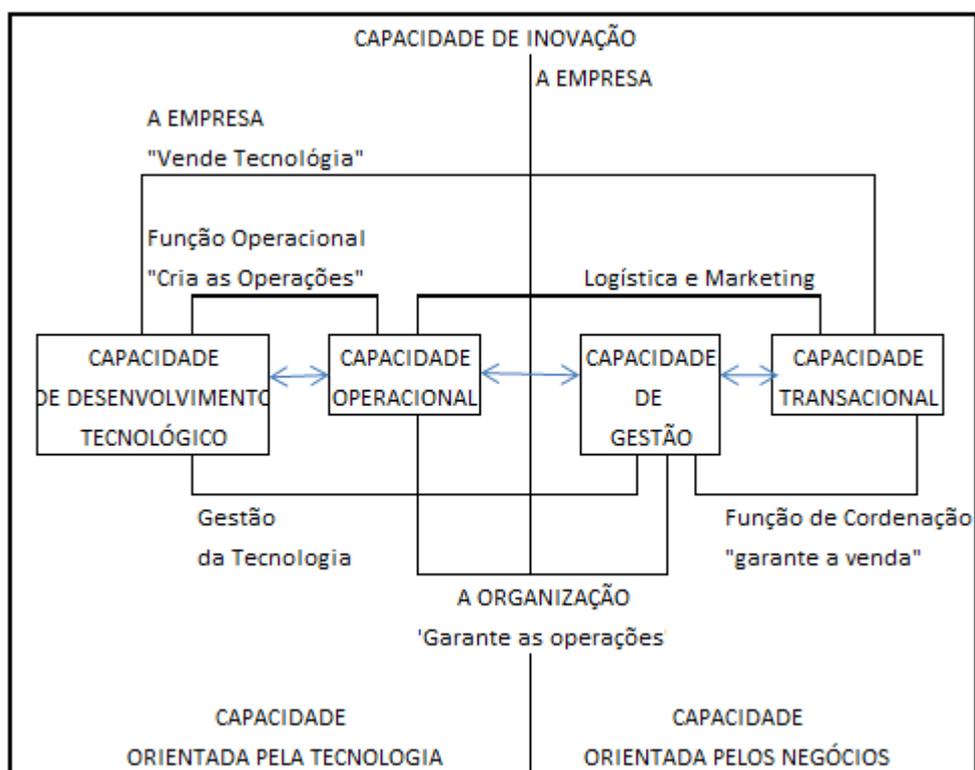
Uma vez que cada empresa utiliza, administra e opera uma determinada tecnologia, com o objetivo explícito de obter retornos econômicos, deve ter uma capacidade específica para realmente negociar seus produtos. De atendimento a terceirização para a entrega, e, inclusive, negociação, contratação, marketing, *branding*, logística, onde cada empresa tem um pacote de habilidades específicas, rotinas e sistemas para o comércio.(ZAWISLAK et al, 2011)

Salomón (2009 apud Zawislak 2011) define que as capacidades gerenciais são formadas por capital humano, social e cognitivo com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos tangíveis (técnico-operacionais) e intangíveis (técnico-econômicos).

Ao dar uma rápida olhada sobre indicadores formais de capacidade tecnológica é possível notar que as medidas correntes e tradicionais de inovação não dão conta da totalidade deste fenômeno, principalmente, quando se quer abordar o comportamento inovador das firmas em setores tradicionais e em países emergentes, as quais pouco ou quase nada investem em capacidade tecnológica e, no entanto, apresentam desempenho inovador.(MARINS; ZAWISLAK, 2010; REICHERT, 2011; ZAWISLAK, 2008, apud Zawislak 2011).

Conforme Zawislak (2012b) os principais resultados empíricos encontrados após a utilização do modelo são três: (a) todas as firmas possuem as quatro capacidades. Nenhuma destas capacidades é zero; (b) para inovar, a firma deveria ter ao menos uma destas quatro capacidades como predominante (c) qualquer firma, quando nasce, é, principalmente, tecnológica ou transacional, sendo, em um segundo estágio, operacional e, finalmente, gerencial. Esses resultados estão expostos na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – As quatro capacidades do modelo de Zawislak.



Fonte: Zawislak et al (2012b, pg. 20).

A figura acima demonstra o que Zawislak (2012b) destacou:

...Qualquer firma, quando nasce, é, principalmente, tecnológica ou transacional, sendo, em um segundo estágio, operacional e, finalmente, gerencial.

Zawislak et al. (2012b, p. 11) resumem as capacidades:

A capacidade de desenvolvimento tecnológico da firma leva a mudança técnica que permite a um processo de inovação bem sucedida. Uma vez que um novo produto foi pensado, a firma precisa para produzi-lo a uma escala comercial. Isto é possível com a capacidade de operação, o que se materializa o produto criado pela capacidade de desenvolvimento tecnológico. Além disso, qualquer firma visando à obtenção de lucros schumpeterianos precisa das capacidades de transação. Sem elas, haveria uma lacuna entre a promoção da mudança técnica e obtendo o desempenho positivo no mercado. O responsável para integrar estes três recursos (tecnologia, desenvolvimento, operações e transações) é a gestão da capacidade.

Zawislak et al (2012b) complementa que existem muitos estudos sobre a capacidade de inovação que visam ao desenvolvimento do conceito em si, bem como tentar identificar as capacidades necessárias que permitem à firma inovar, no entanto, outras contribuições ainda são necessárias para consolidar esta nova área da capacidade de inovação, que é entendida tanto com um processo de aprendizado

tecnológico da firma traduzido para o desenvolvimento de tecnologia e recursos de operações, bem como as rotinas gerenciais e transacionais representadas pelas capacidades de gestão e operação, complementando Zawislak, (2012b) destaca que a inovação pode surgir a partir de uma ou outra das capacidades, mesmo sendo a inovação tecnológica o tipo mais evidente da inovação, nem todas as empresas inovam tecnologicamente, e, mesmo assim, apresentam alguma outra vantagem, a capacidade de inovação é, portanto, o resultado de alguma capacidade dominante, que é complementada com as outras.

A seguir é apresentado o Quadro 1 que apresenta os conceitos das quatro capacidades e os tipos de inovação oriundos dos respectivos tipos de capacidades.

Quadro 1–Modelo de metacapacidade de inovação

Capacidades	Conceito	Tipos de inovação
Tecnológica	A capacidade que qualquer empresa tem de interpretar o atual estado da arte, e, eventualmente, transformar, absorver uma dada tecnologia, para criar ou alterar sua capacidade de operações e qualquer outro recurso com o objetivo de alcançar níveis mais altos de eficiência técnico- econômica.	Este tipo de inovação engloba o desenvolvimento de novo design, novos materiais e novos produtos. Além disso, inclui o desenvolvimento de máquinas, equipamentos e novos componentes.
Operacional	A capacidade de executar o dado da capacidade produtiva através da escolha de rotinas diárias que são embutidas em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos em um dado momento.	Este tipo de inovação engloba novos processos, melhorias nos processos existentes, introdução de técnicas modernas, novos layouts, etc. Permite que a empresa produza produtos com qualidade, eficiência, flexibilidade com o menor custo possível.
Gerencial	É a capacidade da empresa de transformar o resultado tecnológico em coerentes arranjos operacionais e transacionais.	Este tipo de inovação abrange o desenvolvimento de competências de gestão que reduzem a "fricção interna" entre as diferentes áreas da empresa. É a intenção de criar novos métodos de gestão e novas estratégias de negócios, melhorar a tomada de decisão e coordenação interfuncional, etc.
Transacional	É a capacidade de reduzir o seu marketing, terceirização, de negociação, logística e entrega de custos, em outras palavras, os custos de transação.	Este tipo de inovação engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com os

		fornecedores e clientes. Pretende-se criar uma nova estratégia comercial, melhorar as relações com fornecedores, agilizar conhecimento de mercado, etc.
--	--	---

Fonte: Zawislak et al. (2013).

2.3 Estudos Empíricos que Aplicaram Proposta de Análise da Capacidade de Inovação como uma Metacapacidade

Para uma melhor análise das capacidades de inovação, serão apresentados estudos empíricos que já aplicaram o modelo de Zawislak. Ao todo foram identificados três estudos que tratam da análise da capacidade inovativa da firma, esses estudos foram realizados nos anos de 2012 e 2013. O primeiro estudo entrevistou dezenove empresas do setor industrial, neste estudo primeiramente identificou-se a capacidade de desenvolvimento quando uma nova lei surge, pois mudanças técnicas resultam num processo de aprendizagem. Nas empresas com gestão familiar a capacidade gerencial tem comportamento particular, a segunda parte do estudo entrevistou quatro empresas do setor de calçados, o resultado do estudo mostra que a capacidade de inovação é resultado das quatro capacidades similares, mas a destaque para a capacidade transacional, e o terceiro e último estudo foi feito em quatro empresas, sendo elas dos setores, de eletrônicos, de calçados, de metais e Bebidas, nestas cada setor teve destaque para uma capacidade similar respectivamente, operacional, gerencial, tecnológico e operacional.

Para avaliar o modelo proposto, Zawislak et al. (2012b) realizou estudo de caso múltiplos em diferentes setores para isso usaram como base a abordagem de Yin (2003). Esse estudo analisou, através de entrevistas realizadas com altos executivos e donos de empresas, para isso utilizou um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas compostas por sete blocos de perguntas para cada tópico desejado, respectivamente os blocos de perguntas foram: a história da empresa, a base tecnológica da indústria, a capacidade de desenvolvimento, a capacidade de operações, a capacidade de gestão, a capacidade de operação e o último os indicadores da capacidade de inovação. O instrumento utilizado teve como intenção validar o modelo como uma ferramenta para analisar a capacidade de inovação da empresa e identificar as principais categorias mencionadas pelos entrevistados ao

falar sobre os construtos no modelo. Ao analisar o modelo em diferentes setores industriais, o estudo procurou obter algumas generalizações sobre a forma mais adequada para representar cada um dos construtos originalmente propostos. Quanto à capacidade de desenvolvimento, as empresas muitas vezes estão em busca de novas oportunidades tecnológicas e quando as encontram, precisam exercer a sua capacidade de desenvolvimento para tirar proveito disso, o estudo encontrou nas empresas entrevistadas cinco ocasiões habituais para que ocorra mudanças, a primeira é quando surge alguma lei ou regulamento e os agentes têm que adaptar seu comportamento às novas regras, ocorrendo que algumas empresas podem encontrar uma nova transação possível para abraçar no mercado. Como resultado, Zawislak et al. (2012b, p. 11), destaca que esse tipo de fonte de mudança não é suficiente para manter um negócio rentável devido aos imitadores, deixando as empresas instáveis.

Outra fonte de disparidade destacada no estudo de Zawislak et al (2012b, p.11) são as mudanças em normas técnicas que resultam em um generalizado processo de aprendizagem ao longo de uma indústria, onde as empresas que melhor se ajustem para o novo padrão podem desfrutar de lucros schumpeterianos. O terceiro estímulo destacado no estudo foi o desenvolvimento observado nas empresas que diz respeito aos clientes ou fornecedores como requisições diretas para a mudança. Além destas três fontes de incentivos, foi observado no estudo que algumas empresas se comportam de uma forma mais ativa, a maioria delas, com base em uma visão empreendedora, podendo ser realizado pelo próprio proprietário ou, em último caso, por uma equipe especializada de profissionais.

No exercício das capacidades de desenvolvimento das empresas, Zawislak et al (2012b, p. 11), destaca que algumas delas contam permanentemente com equipe de pesquisa e desenvolvimento, mas esta não é a única situação, pois algumas empresas dependem inteiramente de um terceiro setor a que delegam a maioria do desenvolvimento tecnológico. Outro fator de desenvolvimento encontrado na pesquisa é o desenvolvimento baseado em parceria, onde ambos os lados iram manter certa quantidade considerável de conhecimento e ambientes complexos, onde muitos agentes podem contribuir individualmente.

O estudo evidencia que a estrutura de uma empresa que implanta a atividade de desenvolvimento diz muito sobre a sua capacidade de produzir mudanças tecnológicas, isto é uma característica importante da capacidade de

desenvolvimento. As empresas foram divididas em níveis de compromisso R & D de recursos em proporção à empresa toda. Em alguns dos mercados observados, um departamento de P&D permanente não parece ser viável. Há também os casos em que uma grande parte dos recursos da empresa era comprometida com atividades de desenvolvimento, tais como empresas concorrentes baseadas em tecnologia de setores.

Seguindo a Capacidade de Operações, o estudo de Zawislak et al (2012b, p.11) resultou através dos casos analisados perceber que a produção é inicialmente provocada por três canais principais diferentes. O primeiro deles corresponde a uma ordem direta de qualquer cliente, porém, muitas empresas acrescentam a esta conduta de sazonalidade do mercado para antecipar a ação, a fim de acomodar sua capacidade de produção limitada e o ganho de agilidade quando a demanda atinge um pico previsto. Por outro lado, algumas empresas trabalham a maior parte do tempo com uma taxa de utilização da capacidade plena, como observada no setor da indústria de celulose e papel. A coluna de modelo de operações de capacidade se refere ao método utilizado para as atividades de produção. O estudo destaca que o modelo de operações, por si só, a capacidade é incompleta, dependendo das características físicas do que está sendo produzido. Portanto, o sistema aplicado em uma atividade de produção de empresa ainda descreve a sua capacidade de operações em uma ordem de magnitude.

A capacidade de gestão também foi identificada nas três categorias no estudo de Zawislak et al (2012b, p. 12), ou seja, cadeia, modelos e sistemas. Esse estudo identificou que as empresas que dependem de processos de tomada de decisões familiares apresentam comportamento particular em termos de gestão, em contraste com o valor de referência de empresas profissionalizadas, mas existem empresas geridas pelos membros da família, mas profissionalizadas em seu processo formal. Além disso, os modelos variam a capacidade de gestão em empresas com uma simples coordenação de atividades e recursos para um modo colaborativo complexo de organização, onde o grau de autonomia pessoal observado nos níveis hierárquicos indicados consiste na complexidade do modelo de gestão adotado pelas empresas. O estudo destaca que a mais tangível característica das capacidades de gestão, seus sistemas, as preocupações são com o grau de formalidade encontrada nos mecanismos de gestão, onde muitas

empresas apresentam um considerável grau de informalidade em seus procedimentos, embora parte deles seja feita de forma consciente e deliberada.

Por fim, Zawislak et al (2012b, p. 12) faz a análise da Capacidade de Transação, no qual relaciona com a dimensão especificada ativos de Williamson, destacando que as empresas que comercializam produtos comoditizados tendem a mudanças no mercado, como preços ou o comportamento do consumidor, contratos para começar a integrar as cadeias de fornecimento, e as empresas que interagem de modo baseado em relacionamento, tem sua mudanças de alguma forma coordenadas entre os agentes envolvidos, onde suas estratégias são as adotadas pela empresa, variando de acordo com características locais. No estudo conclui que as quatro empresas possuem distintas capacidades predominantes.

Outro estudo que destaca o modelo de Zawislak é “Capacidade de provação da indústria de calçados: a evidência no sul do Brasil”, de Rossiet al. (2012), que como em Zawislak et al. (2011), também identificaram que as capacidades de inovação são o resultado dos esforços feitos nas quatro capacidades complementares. Nesse estudo identificou-se que todas as empresas têm, em algum grau, todas as quatro capacidades. O resultado do estudo é que a capacidade transacional é responsável pela sobrevivência e sucesso das empresas analisadas, onde a maioria das outras pessoas está enfrentando problemas devido ao foco em atividades operacionais. O objetivo da pesquisa foi aplicar o modelo proposto por Zawislak et al. (2011a), a fim de identificar as capacidades responsáveis pelo resultado inovador. Para Rossiet al. (2012, p. 17), as empresas investigadas tiveram um resultado inovador além da prevalência da capacidade tecnológica, mantendo a sua competitividade, devido à presença e ao desenvolvimento de outras capacidades.

Para o estudo foram escolhidas quatro empresas do setor de calçados no sul do Brasil. As informações foram coletadas através de diferentes fontes: sites das empresas, artigos, relatórios anuais e entrevistas com gerentes e diretores dessas empresas, seguindo um questionário semi-estruturado. Um relatório foi escrito após cada visita, seguindo a mesma estrutura utilizada no instrumento de pesquisa. Rossi et al. (2012. p.12) destaca que a indústria do calçado foi escolhida, porque uma alteração significativa nos elementos competitivos pode ser visto nos últimos anos. Segundo o estudo a indústria calçadista brasileira teve que se adaptar a um novo cenário, onde é difícil competir contra uma produção em larga escala e preços

baixos, como a da China. Essas empresas tiveram de olhar para o desenvolvimento de outras capacidades, além da operacional, elas tiveram que desenvolver sua própria marca e ofoco em mercados específicos como novos atributos para manter a capacidade operacional.

O estudo traz detalhadamente a atividade inovadora de cada empresa. Começando pela empresa Alpha, a atividade inovadora envolve, principalmente, os funcionários que trabalham em pesquisa e desenvolvimento (R&D) do setor, que através de viagens, feiras, observação de concorrentes e exigências dos consumidores são capazes de desenvolver novas linhas. No entanto, a inovação de produto é principalmente incremental, grandes mudanças brandas que ocorrem no tema das linhas e menos em termos de características de produtos ou novas tecnologias de produção. Com cerca de 5% de seu faturamento investido em P&D, a pesquisa (tendências de cores, solas, materiais, design) e o desenvolvimento (protótipos de fabricação e engenharia) são conceitos não integrados dentro da empresa. Os investimentos são deliberados e implementados de forma independente, tornando a empresa Alpha mais inovadora em termos de práticas de negócios do que em desenvolvimento de produto. Através da análise feita, a empresa Alpha apresenta duas capacidades em destaque, a capacidade transacional e a gerencial.

Rossi et al (2012, p.19) traz a análise da empresa Beta que em 2010, decidiu focar no mercado interno, onde este mercado, a princípio, não era tão exigente em relação à qualidade dos produtos para compra. Essa empresa desenvolveu uma sola com absorvente interno que proporciona mais conforto aos usuários quando comparada com solas regulares, este sistema foi patenteado, garantindo a diferenciação da empresa no mercado. Este exemplo mostra o progresso não só operacional, mas também de ambas as capacidades transacional e tecnológica da empresa. Quanto à sua capacidade de gestão, juntamente com outras mudanças, a empresa teve de adaptar a maneira de melhor gerir os seus negócios, incluindo sua estrutura organizacional. A empresa tinha apenas 1% de produto em não conformidade, confirmando que eles têm agora questões tecnológicas, gerenciais e transacionais para visar. O caso da empresa Beta exemplifica os esforços da indústria do calçado, o que vem sendo feito para melhorar as suas outras capacidades, especialmente transacional, a fim de garantir performance superior.

A terceira empresa é a empresa Delta, no qual o estudo identificou uma prevalência de dois recursos, ao longo dos anos, que estão no foco da empresa até hoje. A capacidade tecnológica da empresa Delta consiste na concepção e modelagem dos produtos, que é feito por um dos dois proprietários da empresa. O designer da empresa viaja para o exterior para ver as tendências da moda. Delta também valoriza a informação dada pelos vendedores, que estão em contato direto com seus clientes e ouvem as solicitações dos clientes. A capacidade transacional da empresa compreende a sua relação com toda a cadeia produtiva de calçados e, em última análise, com o cliente final. No passado, os fornecedores eram um grupo específico localizado próximo da sede da empresa.

E, por último, a empresa Gama, sua sede é responsável por capacidades tecnológica e transacional. Esses recursos são as principais vantagens da empresa, dado o grande investimento que é feito no desenvolvimento de produtos com base na intensa exploração das tendências do mercado. Em relação ao desenvolvimento de produtos, alguns aspectos podem ser destacados, como a equipe multidisciplinar, a mistura de materiais, tecnologias e ideias de diferentes áreas, em parceria com vários profissionais de áreas distintas, e a observação de demandas de consumo e comportamento. A empresa também conta com um grupo multifuncional de inovação de produtos e processos. Em termos de sua capacidade operacional, a empresa está preocupada com a qualidade de suas matérias-primas, mantendo um rigoroso controle de materiais e componentes.

Rossi et al. (2012, p. 26-27), após seu estudo, entenderam que, de uma forma ou de outra, todas as quatro empresas estudadas apresentam as 4 capacidades de inovação, com maiores esforços em sua capacidade transacional e, em seguida, em sua capacidade gerencial. O estudo destaca que o desenvolvimento de uma capacidade diferente, ou seja, a capacidade transacional, cada empresa encontrará novos desafios e exigências em que elas terão que trabalhar. Considerando-se uma empresa que se concentra em desenhar sapatos de moda, terá que adquirir mão de obra qualificada, concentrando-se em internalizar a sua distribuição, desenvolver um canal de distribuição complexo, incluindo pessoal qualificado e transporte especializado, com equipamentos adequados. E se a empresa se concentra na criação de novas marcas, tem que encontrar fornecedores diferentes que são capazes de atender às novas demandas. A trajetória feita por cada empresa deste estudo mostra que não existe uma ordem necessária para o surgimento das capacidades, e todas estiverem

presentes, em peso diferente, dentro da empresa. Como proposto por Zawislak et al. (2011b), as empresas com resultado econômico positivo são de fato reconhecidas no mercado como tendoprodutos ou serviços de valor.

O terceiro estudo é o de Zawislak et al. (2013), ocorreu com base em quatro empresas, sendo elas na área de eletrônica, calçados, metais e bebidas, buscou-se identificar qual capacidade predomina. Como destaca o estudo a empresa Metais Co., nessa empresa há predominância da capacidade tecnológica, essa empresa foi fundada em 1955, produz latas e tampas para diferentes aplicações, tais como embalagens para cosméticos, alimentos e bebidas, tintas e produtos químicos, para ampliar suas instalações comprou uma empresa de litografia. Em 1972, mudou-se para novas instalações e iniciou um novo ciclo de expansão, fez a ampliação da companhia e comprou várias empresas. A Capacidade de gestão da empresa é baseada em um estilo japonês que orienta a empresa sob técnicas de rotina e sua capacidade de operações é baseada em um sistema padronizado, em que os pedidos dos clientes desencadeia uma produção just-in-time interna. Para alguns clientes, a empresa estabeleceu um sistema Kanban externo. A capacidade transacional é responsável por identificar as necessidades dos clientes que são trazidas para os funcionários, para que eles criem novas soluções para eles, onde esta capacidade é estruturada de forma a fortalecer a abordagem inovadora da empresa, construindo uma boa reputação para ela. Segundo o estudo a característica mais visível da empresa é a sua constante preocupação com a inovação, com a pretensão de criar um ambiente de inovação, onde todos vejam o desenvolvimento e a melhoria contínua, com o envolvimento de funcionários, desde a fabricação de um novo produto como em suas técnicas de gestão. Para tanto, a empresa também criou o departamento R & D e tem parcerias constantes com vários centros de pesquisa e participa de alguns grupos de inovação em universidades de renome. Esta atividade é consistente com o objetivo principal de sua estratégia de inovação, tal como registrar seis novas patentes por ano. Concentrar seus esforços na capacidade de desenvolvimento tecnológico permite à empresa atingir constantemente seu potencial inovador.

Esta capacidade de desenvolvimento de tecnologia foi fundamental para o surgimento de inovações tecnológicas. Desde que a empresa iniciou suas operações, houve muitos exemplos de inovações, entre eles, o sistema de fecho que alterou substancialmente a maneira como as embalagens metálicas estão fechadas.

Esta inovação tecnológica permitiu a criação de uma gama de outros pacotes e permitiu que a empresa se tornasse um fornecedor desta tecnologia para outros fabricantes de latas de aço, permitindo que a empresa se beneficiasse com os royalties desse produto. Zawislak et al. (2013, p. 337). O sucesso desta estratégia é refletido nos vários prêmios que a empresa recebeu por seus produtos inovadores. Considerando tudo isso, a capacidade de desenvolvimento tecnológico é a capacidade mais importante desta empresa.

Na Eletronica Co. predomina a capacidade de operações, essa empresa monta circuitos eletrônicos para a construção comercial, industrial e automação comercial, bem como o fornecimento de diferentes tipos de placas-mãe para energia e empresas de telefonia celular. Começou a operar em 1986 e atualmente tem três instalações em grandes cidades do Brasil, onde cada uma destas instalações têm seu próprio inventário, montagem, montagem em superfície, e através da montagem de unidades de tecnologia, os produtos finais são produzidos, testados e despachados, assegurando que cada unidade é suficientemente flexível e tem suficiente capacidade para assegurar os seus processos de produção. O estudo destaca que mesmo a empresa não desenvolvendo novos produtos, e não tenha nenhum departamento de P & D, ainda tem a capacidade de desenvolvimento de tecnologia para propor melhorias de protótipo. Em relação à capacidade de gestão, a empresa concentra-se em coordenar o trabalho na instalação e garantir que todos os produtos sejam entregues conforme solicitado em termos de qualidade e tempo. Zawislak et al (2013, p. 338) destaca que para a Eletronica Co. seu principal cliente é também considerado um dos seus proprietários, os contornos estratégicos e organizacionais da empresa dependem de necessidades desse proprietário/cliente, limitando a capacidade de operação, pois a empresa não necessita desenvolver novas capacidades, a fim de reduzir os seus custos de transação. A maioria das decisões comerciais é feita com a ausência de objetivos de negócio, um dos pontos fortes da empresa é a sua capacidade para a produção de pequenos lotes de produtos de alta qualidade. Esta empresa é fortemente caracterizada pela sua capacidade para operações de produção de alta qualidade com flexibilidade. Esta flexibilidade nos processos de produção permite à empresa competir com outras empresas de diferentes países (por exemplo, China), cujo foco está em grandes lotes, e não são capazes de operar a um baixo custo. Para fortalecer esta capacidade, em 2003, a empresa formou uma parceria

estratégica com um conglomerado global de empresas. Esta aliança foi formada para garantir a transferência de tecnologia, melhores técnicas de produção e práticas, as economias de escala nas aquisições de componentes e aumentar sua base de clientes.

Por fim é apresentada a empresa Calçados Co., que está diretamente ligada à capacidade de gestão, foi criada em 1964, a fim de preencher uma lacuna no mercado de chapéus de praia. Em 1970 e 1980, comprou outras empresas de vestuário e expandiu suas instalações, em 1991 e 1993, estabeleceu duas novas marcas e a partir de 2000, a empresa decidiu concentrar-se na produção de vestuário para crianças, e, em seguida, sobre a abertura de franquias para suas duas marcas *premium*. Nessa época, ela tinha construído uma fábrica de calçado infantil no Rio Grande do Sul. Essa empresa trabalha com regime da marca e precisa ser flexível o suficiente para trazer suas próprias mudanças a cada nova coleção, que muda duas vezes por ano, organiza seu volume de produção em uma previsão semanal, realiza o controle de qualidade regular, verifica toda a linha de produção e todos os produtos finais, e tem um trabalho intensivo no sistema de produção. O estudo feito destaca que em relação à sua capacidade de operação, a empresa vende seus produtos diretamente para lojas de varejo, para suas próprias lojas ou através da venda de seus representantes franqueados, em uma estrutura comercial muito tradicional, a empresa mudou recentemente sua gestão do sistema, a partir de uma operação de base para um modelo baseado em produto. Zawislak et al (2013, p.339) destaca que se a investigação tivesse ocorrido há alguns anos atrás, provavelmente teriam concluído que a capacidade de operação fora predominante nesta empresa.

Por fim, a análise da empresa Bebidas Co. que produz refrigerantes, sucos e água mineral, criada em 1924, no Rio Grande do Sul, a empresa tem conseguido crescer em um mercado dominado por reconhecidas marcas mundiais, operando apenas neste estado, onde detém 12% da quota de mercado em refrigerantes. Quanto à sua capacidade de desenvolvimento tecnológico, a empresa raramente pratica atividades de I & D, e não tem pessoal permanentemente alocado para essa tarefa. O desenvolvimento de novos produtos na empresa é incentivado pelos fornecedores, que muitas vezes introduzem novos compostos que são analisados pela firma, em consequência nos últimos dez anos, a empresa lançou três novas linhas de produtos, incluindo água mineral e sucos, a tecnologia utilizada é normalizada e bem

estabelecida no setor. Quanto à sua capacidade de gestão, a empresa está considerando fazer algumas mudanças em seus processos gerenciais para ganhar eficiência, e ainda está parcialmente executada por membros da família e há necessidades de profissionalização. Em relação à sua capacidade de operações, opera em uma previsão clássica, e empurra o sistema de produção. De 650 funcionários da empresa, 450 trabalham em vendas, distribuição, terceirização e compra. A empresa desenvolveu um sistema de distribuição regional caracterizado por entregas rápidas, promoções de marketing frequentes, e atendimento especializado ao cliente especial. Zawislak et al (2013, p.340) resume que a capacidade de transação permitiu que esta empresa não só continuasse no mercado, mas também que aumentasse a sua quota de mercado, competindo com empresas tradicionais estabelecidas. Embora a capacidade de operação seja predominante, há uma forte ligação com a capacidade de gestão, o que resulta em um padrão de coordenação de negócios sólida.

O resultado da análise dos quatro casos permitiu fazer algumas considerações gerais e específicas, a capacidade predominante vai determinar a estratégia atual da empresa e sua capacidade de inovação. Além disso, a maneira como a empresa se apresenta no mercado é claramente definida pela capacidade especial.

Na Metalurgia Co., a estrutura de P & D existente em todas as suas três instalações permite à empresa oferecer aos clientes uma capacidade especial de desenvolvimento baseado em sua tecnologia e capacidade de desenvolvimento. Todos os funcionários são chamados de "inventores". Os resultados visíveis são, além do seu crescimento orgânico, uma forte reputação de patentes e o prêmio de inovação. É por isso que, no trabalho de metais Co., a gestão da função de tecnologia é de grande importância.

A Eletrônica Co. é um exemplo típico de uma base firme orientada para estratégia de produção, com a capacidade de operações predominante. Dentro da empresa, todo esforço é feito para garantir sua capacidade de produção em termos de alta flexibilidade e alta qualidade percebida pelos clientes. Mesmo a estrutura de gestão de operações está localizada dentro da fabricação da planta. O principal objetivo da empresa é manter a sua singularidade em termos de especialidade da produção. Eles ainda produzem produtos únicos, algo que grandes produtores asiáticos estão ainda longe de alcançar.

A calçados Co., em vez de mudar o seu desenvolvimento tecnológico ou a estrutura de operações para lidar com os movimentos recentes no mercado brasileiro, mudou sua gestão sistema, as outras capacidades ganharam em termos de precisão e redução de custos e através da integração interna e da flexibilidade de diferentes funções de gestão. Gestão e outros recursos existem apenas para assegurar que a capacidade de produção seja suficiente para gerar produtos e cumprir inventários e, assim, dar à empresa a capacidade de tempo de entrega para estar no mercado antes e mais rápido do que atores globais tradicionais. O que quer que os clientes precisem, em termos de serviços comerciais e de negociação, eles consideram viável. É por isso que marketing, publicidade, logística e distribuição são as principais funções que dão a empresa 12% do mercado regional.

Zawislak et al. (2013) destaca que o desempenho da inovação de cada empresa, no entanto, depende de suas capacidades e suas repercussões diferentes, mas complementares, ter sempre algo novo, único ou de inovação tecnológica para oferecer.

Quadro 2 - Resumo das capacidades nos estudos feitos anteriormente seguindo o modelo de Zawislak.

Estudos	Setores analisados.	Principais Resultados das Capacidades			
		Tecnológica	Gerencial	Operacional	Transacional
Estudo 1, com análise de 19 empresas	Empresas de setores Industriais diversos. Todas as quatro capacidade estão presentes nas empresas analisadas, cada uma da sua maneira.	Sofrem com as mudanças nas normas técnicas, em virtude de nova lei ou regulamento; Clientes e fornecedores são requisitos para as mudanças; Nos mercados observados um departamento de P & D permanente não parece ser viável.	Identificou-se que as empresas que dependem de processos de tomada de decisões familiares apresentem comportamento particular em termos de gestão, em contraste com empresas profissionalizadas. Considerável grau de informalidade de seus procedimentos, embora parte deles seja feito de forma consciente e deliberada.	Operacionalizada de acordo com as necessidades dos clientes; Capacidade de produção limitada e ganho de agilidade quando a demanda atinge um pico previsto.	Parceria comercial, vendas de forma terceirizada.
Estudo 2, com análise	Indústria de calçados no sul do Brasil. Apresenta	Inovação de produto é principalmente incremental grandes mudanças	Adquirição de obra qualificada.	Preocupação com a qualidade.	Grande investimento que é feito no desenvolvim

de 4 empresas	a capacidade gestão como dominante.	brandas que ocorrem no tema das linhas e menos em termos de características de produtos ou novas tecnologias de produção; 5% de seu faturamento investido em P &D.; concepção e modelagem dos produtos.			ento de produtos com base na intensa exploração das tendências do mercado.
---------------	-------------------------------------	---	--	--	--

Estudos	Setores analisados.	Principais Resultados das Capacidades			
		Tecnológica	Gerencial	Operacional	Transacional
Estudo 3, com análise de 4 empresas	Eletrônico, Calçados, Metais e Bebidas. A empresa do setor Eletrônico apresenta como destaque a capacidade operacional, a de Calçados apresenta a capacidade de gestão, a Metais apresenta como destaque a capacidade tecnológica e a de Bebidas apresenta como destaque a capacidade operacional.	Possuir departamento de R & D	Técnicas de rotina, decisões tomadas de acordo com as soluções de produtos.	Produção puxada, sistema padronizado onde os pedidos dos clientes desencadeiam a produção, o desenvolvimento de novos produtos é incentivado pelos fornecedores.	Busca-se identificar as necessidades dos clientes que são trazidas para os funcionários, para que eles criem soluções; Distribuição regional caracterizado por entregas rápidas, promoções de marketing frequentes, e atendimento especializado ao cliente.

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a descrição dos estudos empíricos que utilizaram anteriormente o modelo de Zawislak, percebeu-se que ainda não haviam sido investigadas empresas da atividade agroindustrial. Neste sentido, no âmbito deste trabalho foi realizado um estudo empírico que investigou empresas familiares, de pequeno porte e agroalimentar do RS.

Antes de apresentar os resultados da investigação empírica realizada, o próximo capítulo traz informações a respeito das agroindústrias localizadas na região dos Campos de Cima da Serra.

2.4 Inovação na agroindústria

A definição de agroindústria, segundo Lauschner (1977, p. 14), é que ela é a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário para a utilização intermediária ou final. Segundo Becker (1989, p. 11) a agroindustrialização constitui-se em poderoso estimulador do desenvolvimento brasileiro e rio-grandense, promovendo o progresso de todos os setores econômicos com menor grau de poluição. Para Becker (1989, p. 11):

[...] na medida em que integre o produtor rural as outras faixas da economia, e que forje a interação entre a agropecuária e indústria, a agroindústria se reverte no setor econômico que tem o maior impacto para a dinamização de toda a economia.

Révillion et al (2004, pg. 77-78) destaca que o setor agroindustrial é considerado um setor oligopolizado de baixo nível de investimento em P&D, mas com crescente fluxo de lançamento de novos produtos, e com a absorção crescente de tecnologias avançadas vindas de vários setores fazendo com que o setor agroindustrial seja considerado um carregador de inovações tecnológicas. Num modelo mais interativo, tendo forte relação da capacidade inovadora e o tamanho da empresa, as grandes multinacionais do setor agroindustrial desempenham papel importante nas inovações no mercado mundial.

Ainda Révillion et al (2004, pg. 78) destaca que o investimento em propaganda e P&D, se torna uma barreira de entrada eficaz, aumentando o tamanho mínimo eficiente das empresas.

Segundo Furtado (2004, pg. 16) o padrão de inovação no sistema agroindustrial revela características típicas deste agrupamento de setores, com peso maior da dimensão agrícola e menor das dimensões industriais, podendo ser descrita a cadeia produtiva da agroindústria a partir de uma sucessão de etapas. Os componentes desse sistema podem ser as grandes empresas fornecedoras de insumos, equipamentos, a infraestrutura de pesquisa, e um amplo conjunto de empresas, organismos e instituições com atividades relacionadas com o sistema agroindustrial. Os avanços do setor agroindustrial dependem da velocidade com que o conjunto de produtores do sistema vem incorporando as inovações. Furtado (2004, pg. 17) destaca a importância de agregar valor à atividade produtiva, mantendo um tratamento adequado da matéria prima, para que esta mantenha sua qualidade.

A prevalência de grande número de pequenas empresas, o conhecimento é transmitido por uma infinidade de mecanismos raramente deliberados e quase sempre informais. (Fortuna, pg. 26)

Gianezini et al (pg. 1-3), destaca que o comércio internacional de produtos alimentares é baixo em relação a produtos de baixo processamento e *commodities*, e que as maiores indústrias agroalimentares do Brasil, visam ações de inovação com ênfase em alimentos funcionais.

A indústria de alimentos se caracteriza por ser uma indústria intensiva em tecnologia, mas as inovações nessa área são, frequentemente, incrementais, cuja dinâmica é baseada em novas combinações do conhecimento existente e/ou por relações tecnológicas com outras indústrias. (GIANEZINI et al, pg. 8)

Dados da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (ABIA), mostram que em 2010 os investimentos realizados pela indústria agroalimentar foram estimados em 4,8% do faturamento. Desse montante, 3,2% foram para aquisição e modernização de plantas produtivas e equipamentos, 0,9% para aquisição, 0,4% para *marketing* e distribuição, e apenas 0,3% do valor agregado gerado para novos produtos e P&D. (GIANEZINI et al, pg.8).

Para Gianezini et al (pg.11-12) o sucesso de uma estratégia competitiva adotada pelas empresas da indústria agroalimentar depende das dimensões que os produtos podem se diferenciar, do avanço tecnológico capaz de modificar suas características, do marketing envolvido; nesses aspectos encontram-se as agroindústrias que ocupam posições de mercado dominantes.

De acordo com pesquisa do IPEA, a trajetória tecnológica, que marca o desenvolvimento de um moderno setor agrícola, é determinada por sistemas complexos de inovação. É preciso romper com a ideia de que a atividade agrícola é progressivamente superada pela industrialização. Deve-se perceber que vários países e regiões foram capazes de conduzir um processo de desenvolvimento econômico com uma base agroindustrial em seu núcleo de crescimento. As principais transformações da agricultura são decorrentes da criação de um conjunto de capacitações e instituições. De acordo com a abordagem de *filières* industriais, destacada na pesquisa IPEA (1996) apud EMBRAPA- CPATSA (1985) , talvez por falta de conhecimento do funcionamento da moderna agricultura ou por puro preconceito, que induz à análise do caso agrícola como um setor retardatário, alguns estudos ainda insistem na visão de que a dinâmica tecnológica é externa a esse setor produtivo.

Sendo assim, releva compreender a realidade de empresas da atividade agroindustrial no que diz respeito aos seus esforços para a geração de capacidades e de inovações.

O próximo capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado.

3 METODO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se por ser teórico-empírico. Utiliza o método comparativo com pesquisa descritiva, por meio de estudos de caso em duas agroindústrias, uma localizada no município de Monte Alegre dos Campos produz geleias, chimias, doce em calda e sucos integrais, e outra localizada em Vacaria e produz congelados de frutas.

A justificativa para a escolha destas duas empresas agroindustriais engloba alguns elementos, como: 1) pertencem a um setor produtivo ainda não estudado com base no modelo de capacidade de inovação de Zawislak (2012b), sendo assim, um objetivo desta pesquisa é contribuir para a discussão atual desta linha de pesquisa; 2) são empresas que passaram por um processo de mudança tecnológica, agregando atividades industriais à atividade agrícola inicialmente existente, tornando-as interessantes objetos de estudo para analisar a questão da capacidade de inovar; 3) estão geograficamente e relacionalmente próximas a pesquisadora, sendo conveniente a realização da pesquisa de campo nestas firmas, e 4) outras empresas do setor agroindustrial da região em que também seria possível realizar a pesquisa, pelas questões acima apontadas, não tiveram interesse em participar da pesquisa.

3.1 Atividades Agroindustriais da Região dos Campos de Cima da Serra

As empresas agroindustriais localizadas na região dos Campos de Cima da Serra, que utilizam como matéria-prima os pequenos frutos são: Renova, fundada em 2010, localizada na cidade de Vacaria- RS; Sol, fundada em 2003, empresa familiar, localizada na cidade de Monte Alegre dos Campos; Lua Frutas Especiais, localizada na cidade de Vacaria-RS; e Irís, filial localizada em Vacaria- RS.

A região estudada não dispõe de tecnologias próprias, na sua maioria, elas vêm de fora por meio de visitas dos produtores ou pessoas envolvidas nesta cadeia produtiva, visitas feitas a empresas que apresentam potencial na área; isso o Manual de Oslo (1997) define como difusão, que pode ser compreendida como a propagação das inovações, por meio de canais mercadológicos ou não, envolvendo mais do que a mera adoção de conhecimento e tecnologias, abrangendo também a aprendizagem desse novo conhecimento. Como destaca Balsan (2006), a dificuldade regional de trazer a inovação pode ser fruto de barreiras psicológicas,

avaliação feita pelo produtor do grau de risco e incertezas para a adoção de novas práticas, ou de quanto o produtor quer investir, custos altos ou a ausência de demanda, fatores empresariais, ou falta de conhecimento (carência de pessoal qualificado) ou cultura.

Segundo Pagot (2010) o polo de produção de pequenas frutas na região de Vacaria está em construção, vislumbram-se muitos desafios para todos os atores envolvidos no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da cadeia de produção. De acordo com a EMATER- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, as agroindústrias da região dispõe das seguintes frutas: maçã, amora, morango, marmelo, *physalis*, framboesa, pêssego e uva bordô. Nos últimos anos, as pequenas frutas têm chamado a atenção dos consumidores em função da sua qualidade (funcional) sensorial e nutricional.

Segundo a EMBRAPA² - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, a relação entre o consumo e a origem geográfica do produto não se dá apenas por questões afetivas, mas, especialmente, pela confiança na estabilidade dos padrões de qualidade.

Amora, framboesa, morango e mirtilo apresentam uma expressiva expansão de cultivo, assumindo importância social e econômica na região dos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul – com destaque para os municípios de Vacaria, Campestre da Serra e Ipê, onde estima-se que cerca de 400 famílias trabalhem diretamente nas cadeias produtivas desses alimentos. Já as frutas nativas representam alternativas potencialmente importantes em função de sua adaptação às condições climáticas locais e particularidades sensoriais, dependente do desenvolvimento de tecnologia de produção e processamento adequados.

A produção de amora-preta na região de Vacaria é realizada, preponderantemente, por agricultores familiares, com o uso de mão de obra familiar e contratação de trabalhadores eventuais no momento da colheita. Os pomares são relativamente pequenos, com área média em torno de 0,5 ha. Os cultivos são manejados com o mínimo uso de agroquímicos, sem agrotóxicos, apenas com aplicações eventuais de caldas alternativas (calda sulfocálcica e bordalesa), de fertilizantes minerais no solo ou via foliar. Alguns pomares estão em processo de certificação orgânica, visando a um mercado diferenciado. (PAGOT, 2010).

Também existe no município de Vacaria o cultivo de amora-preta em uma escala empresarial, na qual o manejo do cultivo e a colheita são realizados totalmente com mão de obra contratada.

O cultivo de framboesa na região dos Campos de Cima da Serra concentra-se principalmente no município de Vacaria. A introdução dessa espécie é mais recente

²A Embrapa é a principal instituição de pesquisa agropecuária do Brasil e, na esfera internacional, destaca-se como o principal centro de tecnologia agropecuária tropical. (EMBRAPA, 2012).

que a da amora-preta e sua tecnologia de produção está em desenvolvimento. (PAGOT, 2010). As áreas cultivadas na agricultura familiar, nessa região, são muito pequenas, ficando em torno de 0,2 ha por propriedade, principalmente devido à alta exigência de mão de obra para o manejo e colheita. A framboesa é a espécie das pequenas frutas cultivadas na região mais sensível a doenças fúngicas e mais exigente em cuidados no manejo fitossanitário, na colheita e pós-colheita. Os pomares são manejados à base de caldas alternativas e outros produtos recomendados para a agricultura orgânica, já que não existem produtos fitossanitários registrados para essa espécie. Em alguns momentos do cultivo, os produtores enfrentam dificuldades para controlar algumas doenças e pragas em função da falta de opções de produtos registrados para ações curativas e, conforme as condições climáticas, a qualidade das frutas é prejudicada e as perdas são significativas. (PAGOT, 2010).

O cultivo de mirtilo na região apresenta uma produção com área concentrada em investimentos empresariais, exigindo um maior investimento dos produtores para implantação dos pomares. A tecnologia de produção para essa espécie exige a implantação de um sistema de irrigação e preparo do solo diferenciado das demais pequenas frutas.

Porém, nos últimos anos, alguns produtores familiares implantaram pequenas áreas buscando a diversificação dos cultivos, apostando nessa nova alternativa. Contudo, grande parte dos pomares localizados nas propriedades familiares foi implantada recentemente e ainda estão em fase de formação. Outra tecnologia utilizada nos pomares é a fertirrigação, que permite uma nutrição adequada através da irrigação localizada que é utilizada em grande parte dos pomares. (PAGOT, 2010).

Pagot (2010) destaca que a região dos Campos de Cima da Serra tornou-se o mais novo polo de produção de morango, apresentando um crescimento expressivo da área de cultivo nos últimos quatro anos, já que produtores de áreas tradicionais de produção do Rio Grande do Sul, principalmente da Serra Gaúcha, atraídos pelas condições de solo, relevo e clima, migraram para a região. O sistema de produção predominante na região é de parceria com famílias de agricultores que moram nas áreas, em grande parte arrendadas, e têm participação de acordo com o rendimento do cultivo.

No polo de Vacaria, a colheita e preparação (ou processamento) de pequenas frutas frescas para mercado é muito semelhante para as principais espécies abordadas nesta pesquisa. A operação de colheita é realizada manualmente por agricultores familiares e/ou trabalhadores contratados eventualmente. As frutas podem ser colhidas diretamente nas embalagens em que serão comercializadas (cumbucas de 125g ou 250 g), com seleção no momento da colheita, posteriormente acerto de peso em balança eletrônica e revisão da qualidade em local adequado na propriedade, ou em *packinghouse* de empresas especializadas. Finalmente, as embalagens são fechadas, recebem etiquetas e são destinadas para a refrigeração, onde ficam armazenadas até a comercialização.

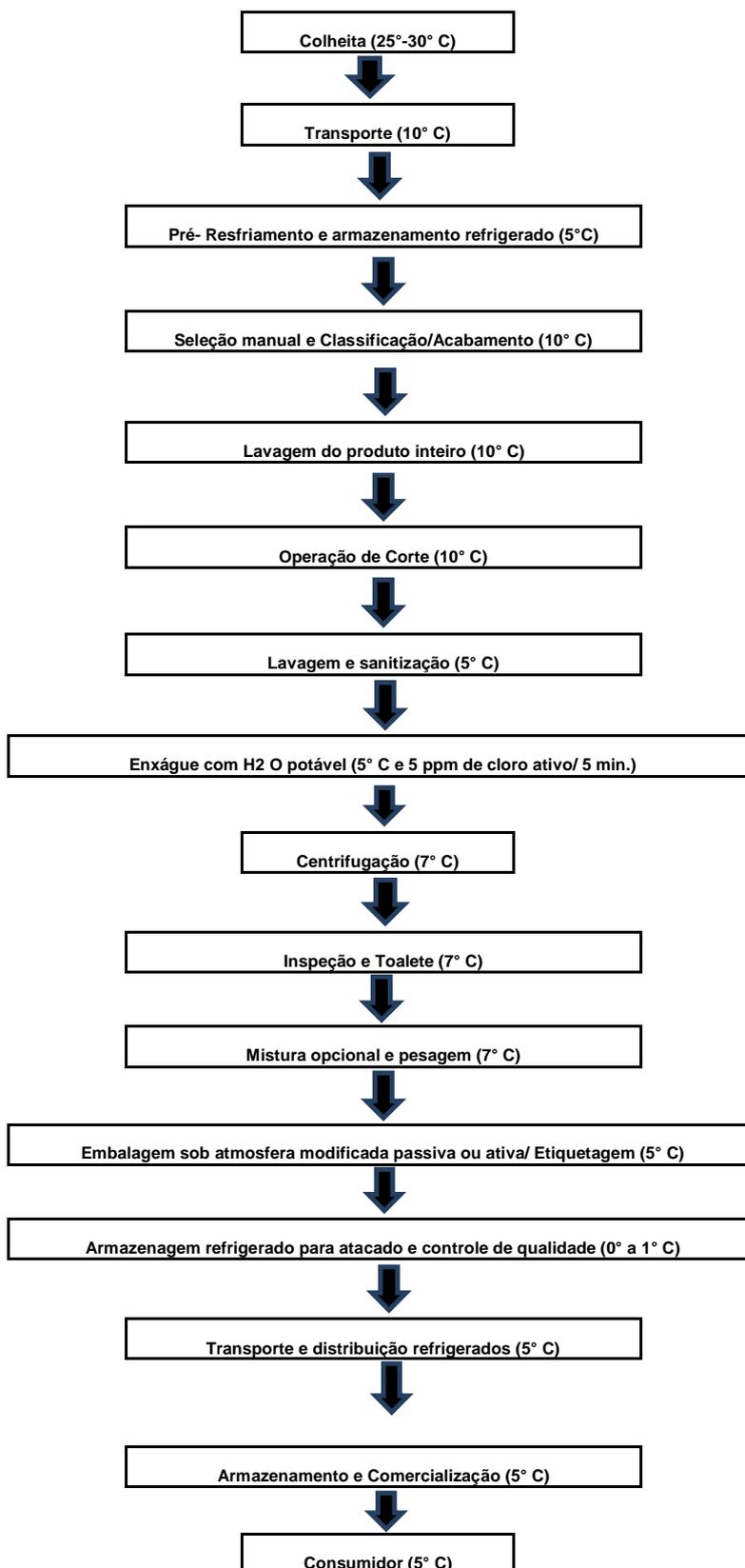
Esse tipo de colheita e preparação das frutas é muito comum em propriedades familiares, principalmente na produção de framboesas e amoras, que são muito sensíveis à manipulação. Outra possibilidade é a colheita ser efetuada em embalagens plásticas de maior volume, que posteriormente serão classificadas, embaladas, pesadas e etiquetadas em *packinghouse* de empresas especializadas, armazenadas em câmaras frias até a comercialização. Essa segunda opção é mais utilizada em produção de mirtilo e morango. O fluxo pode ter outras variações de acordo com a espécie de fruta, a escala de produção, a infraestrutura disponível e o destino no mercado. (PAGOT, 2010)

A transformação das frutas em polpas é um processo utilizado por agroindústrias para separar partes indesejáveis das frutas, como sementes, cascas e outras. Esse processo permite a redução do volume para armazenagem, proporciona um produto que pode ser comercializado como polpa natural congelada em embalagens pequenas para preparação de sucos, ou ainda em embalagens maiores para o uso de indústria de alimentos. (FELLOWS, 2006).

O representante da EMATER/RS-ASCAR (ASSOCIAÇÃO SULINA DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL) considera que a disponibilidade de mão de obra é dos principais limitantes do crescimento do cultivo de pequenas frutas, pois são cultivos que exigem intensivo uso de trabalho humano.

No que tange as etapas do processamento mínimo de frutas (submeter as frutas a uma ou mais alterações físicas), em uma unidade padrão que é como acontece nos dias atuais nas agroindústrias de frutas da região dos Campos de Cima da Serra, tem-se:

Figura 2 – Etapas do processamento mínimo de frutas.



Fonte: CENCI (2011, p. 20)

Nota: Fluxograma geral demonstrando a cadeia produtiva no qual se insere as operações de uma unidade industrial de processamento mínimo de frutas e hortaliças e a temperatura máxima recomendada para esse processo.

Na região estudada falta infraestrutura, fator que, segundo Campos (2012, p. 15), compromete a competitividade da indústria gaúcha e, além disso, o elevado custo de capital e de insumos, escassez de mão de obra qualificada e a alta carga tributária, são considerados pelos empresários importantes empecilhos para o crescimento de seus empreendimentos.

3.2 Realização da Pesquisa de Campo

A pesquisa foi realizada a partir da utilização de um roteiro³ de perguntas abertas (ANEXO A) foram feitas alterações no roteiro original de acordo com a necessidades da pesquisa sendo demonstrada na tabela abaixo:

Quadro 3: Roteiro de pesquisa:

Roteiro Pronex	Roteiro do Entrevistador
Histórico: 1- Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.	Histórico: 1- Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.
Base Tecnológica: 2- Como surgiram as idéias para a maioria dos produtos desta unidade da empresa? Predominância dos produtos da empresa? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou; Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.	Base Tecnológica: 2- Como surgiram as ideias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e por quê? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.
3- E os seus processos como foram adequados a estes produtos?	3- E os seus processos como foram adequados a estes produtos?
4- De onde veio o conhecimento da empresa?	4- De onde veio o conhecimento da empresa? Aqui é importante compreender como a empresa foi construindo sua base de conhecimento
5- Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?	5- Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?
6- Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai?	6- Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de

³ O roteiro de perguntas utilizado na pesquisa foi extraído do instrumento de pesquisa elaborado no âmbito do projeto de pesquisa "Caminhos da inovação da Indústria Gaúcha". Esta pesquisa está sendo realizada por um consórcio formado por universidades gaúchas, financiado pela FAPERGS e CNPq, e coordenado pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica (NITEC) da Escola de Administração da UFRGS.

	produção;Melhorar a qualidade do produto;Recombinação de elementos; Outros;Novidades?
7- Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?	7- Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?(a ideia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, por quee se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.
Capacidade Tecnológica. 8 - Faça uma breve descrição de como é o processo de desenvolvimento desta unidade da empresa?	Capacidade Tecnológica. 8- Faça uma breve descrição de como é o processo de desenvolvimento de produto ou de processo da empresa.
9- Como a sua empresa absorve novos conhecimentos e novas tecnologias?	9- Como a sua empresa absorve novos conhecimentos e novas tecnologias? A ideia aqui é saber, por exemplo, fazem-se cursos? Treinam-se funcionários? Vai experimentando e testando? Conta com apoio de técnicos externos? Quais? De onde?
10.Como se dá a aplicação deste novo conhecimento e nova tecnologia nas operações, atividades e rotinas da empresa?	10- Como se dá a aplicação deste novo conhecimento e de nova tecnologia nas operações, atividades e rotinas da empresa?
11- Como a empresa faz para adequar o novo conhecimento aos projetos de desenvolvimento?	11- Como a empresa faz para adequar o novo conhecimento aos projetos de desenvolvimento?
12- Como é decidido o que desenvolver e produzir?	12- Como é decidido o que desenvolver e produzir?
13- Uma vez decidido o que desenvolver e produzir, como são operacionalizadas as rotinas?	13- Uma vez decidido o que desenvolver e produzir, como são operacionalizadas as rotinas?
14- Qual o grau de formalização das atividades de desenvolvimento desta unidade da empresa?	14- Qual o grau de formalização das atividades de desenvolvimento desta unidade da empresa?
15- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços de desenvolvimento da empresa?	15- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços de desenvolvimento da empresa?
16- Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento desta unidade da	16- é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento desta unidade da

empresa?	empresa?
17- Como é a capacidade de absorção e assimilação de conhecimento individual dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento?	17- Como é a capacidade de absorção e assimilação de conhecimento individual dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento?
18- Como está o nível em relação às atividades de desenvolvimento da empresa ao comparar com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?	18- Como está o nível em relação às atividades de desenvolvimento da empresa ao comparar com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
Capacidade Operacional. 19- Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa. etapas	Capacidade Operacional. 19- Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa, etapas.
20- Como é estabelecida a rotina operacional?	20- Como é estabelecida a rotina operacional?
21- Como é preparada, disparada e controlada a produção?	21- Como é preparada, disparada e controlada a produção?
22- Como é realizado o controle de qualidade?	22- Como é realizado o controle de qualidade?
23- Quais são os principais problemas que ocorrem na produção? (ex: materiais, operação, pessoal, projeto, gargalos).	23- Quais são os principais problemas que ocorrem na produção? (ex: materiais, operação, pessoal, projeto, gargalos).
24- Como ocorre a operacionalização dos novos produtos ou processos desenvolvidos?	24- Como ocorre a operacionalização dos novos produtos ou processos desenvolvidos?
25- Como a empresa muda a qualificação do pessoal da produção?	25- Como a empresa muda a qualificação do pessoal da produção?
26- Qual o grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa?	26- Qual o grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa?
27- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços operacionais da empresa?	27- Em que está concentrada a maior parte dos esforços operacionais da empresa?
28- Como está o nível de eficiência produtiva da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?	28- Como está o nível de eficiência produtiva da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
—	29. O negócio é você realmente? Você fornece os produtos e/ou serviços aos seus clientes, ou não fornecem soluções para os problemas que seus clientes estão tendo?
Capacidade Gerencial. 29. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.	Capacidade Gerencial. 30- Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.

30- Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.	31- Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.
31- Como é a integração entre as diferentes áreas nesta unidade da empresa?	32- Como é a integração entre as diferentes áreas nesta unidade da empresa?
32- Como é feito o planejamento nesta unidade da empresa?	33- Como é feito o planejamento nesta unidade da empresa? Como é feito o controle nesta unidade da empresa?
33- Como é feito o controle nesta unidade da empresa?	—
34- Como são tomadas as decisões da empresa?	34- Como são tomadas as decisões da empresa?
35- Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de solução de problemas?	35- Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de solução de problemas?
36- Qual o grau de formalização das atividades administrativas desta unidade da empresa?	36- Qual o grau de formalização das atividades administrativas desta unidade da empresa?
37- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços gerenciais da empresa?	37- Quem é o responsável pelas funções de Gerenciamento: tomada de decisão, inter-relações, qualidade.
38- Como é a gestão da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? Dificuldades e obstáculos para inovar	38- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços gerenciais da empresa.
—	39. Como é a gestão da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
—	40. Dificuldades e obstáculos para inovar.
Capacidade Transacional. 39. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.	Capacidade Transacional. 41. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.
40. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.	42. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.
41. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.	43- Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.
42- Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.	44- Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.
43- Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?	45- Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?
44- Fale sobre reputação e marca na sua empresa.	46- Fale sobre reputação e marca na sua empresa.
45- O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?	47- O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

46- Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?	48- Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?
47- Em que estão concentrados a maior parte dos esforços comerciais da empresa?	49- Em que está concentrada a maior parte dos esforços comerciais da empresa?
48- Como a empresa define o preço de venda?	50- Como a empresa define o preço de venda?
49- Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?	51- Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?
50- Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?	52- Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
Inovação 51. O que é mudança para a empresa?	Inovação 53- O que é mudança para a empresa?
52- Dê três exemplos de mudança.	54- Dê três exemplos de mudança.
53- O que sua empresa entende por inovação?	55- O que sua empresa entende por inovação?
54- Dê três exemplos de inovação na sua empresa.	56- Dê três exemplos de inovação na sua empresa.
55- Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?	57- Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?
56- Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?	58- Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?
57- A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?	59- A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?
58- Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?	60- Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?
59- Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?	61- Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?
60- Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa: Tecnologia, Produção, Gestão e Comercial. Explique a escolha.	62- Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa: ()Tecnologia() Produção() Gestão() ComercialExplique a escolha.
Sobre a empresa Produção Exportação Certificações Ações socioambientais Informações adicionais	Informações adicionais: 63. Exportações, caso houver.
—	64- Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida.
—	65- A empresa está medindo resultados? Como e quanto?
—	66- A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e

	pensar no ambiente externo da empresa?
—	67- A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades possam ser tratados antes de surgirem?
—	68- A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio.

As perguntas foram feitas presencialmente pela pesquisadora no período de 12/09/2013 a 11/10/2013. Foram realizadas duas entrevistas por empresa e os entrevistados foram os donos das empresas e/ ou os responsáveis pela produção.

Os dados foram coletados em quatro etapas. Em primeiro lugar, foram coletadas informações de fontes secundárias (sites das empresas, artigos, jornais, etc.) antes das visitas, de acordo com o quadro que será apresentado antes da cada estudo. Em segundo lugar, entrevistas em profundidade foram realizadas com profissionais ligados a administração e produção da empresa com amplo conhecimento de seu negócio (entrevistas presenciais e individuais). Em terceiro lugar, pouco depois de entrevistar e visitar as instalações, escreveu-se um relatório seguindo a mesma estrutura utilizada no instrumento de investigação. Para manter a confidencialidade, as empresas são referidas com nome fictício.

Quadro 4: Resumo da coleta dos dados na SOL

Agroindústria	Resumo fontes secundárias e entrevistas.			
	Revistas	Jornais	Site	Entrevistas
SOL	Foram encontradas informações sobre a empresa na revista Rural Centro, essas informações foram sobre a consolidação e crescimento de agroindústrias no Rio Grande do Sul.	Foram encontradas informações no jornal Correio Vacariense sobre produtos orgânicos.	A empresa possui site com toda a linha de produtos. Coletado em: 19 de agosto de 2012.	Primeira entrevista realizada em 12 de setembro de 2013, no depósito da empresa localizado em Vacaria, foi entrevistada um dos sócios e responsável pela administração, a segunda entrevista ocorreu em 19 de setembro de 2013 com o outro sócio também responsável pela administração e pela produção, na sede da empresa. Depois em 28 de setembro foi feita nova entrevista ao primeiro entrevistado para coletar informações que não foram esclarecidas anteriormente, no mesmo local da primeira entrevista.

Quadro 5: Resumo da coleta dos dados na RENOVA

Agroindústria	Resumo fontes secundárias e entrevistas.			
	Revistas	Jornais	Site	Entrevistas
RENOVA	Foram		Site	A primeira entrevista

	encontradas reportagens sobre essa agroindústria na Revista Granja, trazendo informações de novas culturas, alternativas para fumicultores.	“Florenses prosperam nos Campos de Cima da Serra” Jornal o Florense. Coletado em: agosto de 2012	emdesenvolvimento	foi realizada com o responsável pelos setores comercial e de produção da empresa, feita no dia 06 de outubro de 2013, a segunda entrevista foi feita com o proprietário da empresa no dia 11 de outubro de 2013, na sede campestre da empresa.
--	---	--	-------------------	--

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Esse capítulo trata da análise dos dados extraídos através do roteiro de entrevistas (ANEXOS A, B, C, D e E), buscando caracterizar e identificar as capacidades inovativa da firma.

4.1 Estudo de Caso 1

- Histórico da empresa

A primeira empresa, a SOL, teve a seguinte trajetória: no início da década de cinquenta, o Sr. **Pedro**⁴ adquiriu uma propriedade no Município de Monte Alegre dos Campos- RS, onde cultivava milho, feijão e trigo. Na década de sessenta, **João**, juntamente com seus pais e irmãos, fixou residência no Município de Monte Alegre dos Campos, logo após, instalou uma olaria que funcionou por 9 anos. Em 1974, João casou-se e teve 3 filhos, sua subsistência nesta época era baseada em culturas anuais, gado de corte e de leite e também artesanato feito pela sua esposa. Já nesta época, eram produzidas chimias (doces de forma pastosa muito similares à geleia, podem ser feita de vários sabores, usando cascas, frutos ou outras combinações) para o consumo da família, e também produzia culturas anuais para consumo próprio e venda, pomar e horta. No ano de 1993, iniciou-se a produção de hortifrutigranjeiros agroecológicos que eram comercializados, na sua maioria, na feira de Vacaria e nos Mercados locais. Essa ideia de produtos agroecológicos se deu após o filho do Sr. João (Sérgio) se formar em técnico agrícola, e ter feito estágio no centro ecológico de Ipê.

Em 1994, mudou a forma de produzir, com essas experiências de mercado e a produção de mercado e o aumento na produção, surgiu a necessidade e o objetivo de agregar valor à produção, mantendo-se no campo. Em 1996, a empresa ganhou o prêmio agroambiental, fornecido em parceria da EMBRAPA e UFRGS). No ano 2000, a família 1 e outras famílias uniram-se e fundaram a Associação dos Agricultores Ecologistas de Monte Alegre (AECO), que tem por objetivo promover a sustentabilidade econômica das famílias de produtores associados, através da produção agroecológica e comércio justo. Nesta época, iniciou a produção artesanal

⁴Os nomes utilizados neste estudo são fictícios para preservar as empresas.

de chimias e doces. Para a SOL se adequar à legislação vigente, e devido à demanda por produtos orgânicos, sem conservantes e com características caseiras, fizeram vários cursos de aperfeiçoamento sobre legislação com apoio e orientação da Emater.

Em 2001, encaminhou projeto para financiamento junto ao Programa Rio Grande Ecologizar, programa da Secretaria da Agricultura Familiar do Governo Olívio Dutra, que teve como objetivo ser um programa de produção, agroindustrialização e comercialização de Produtos Ecológicos, buscando promover a transição do modelo convencional para uma agricultura de base ecológica, através de ações de suporte e financiamento do Estado. Ainda neste ano, iniciou a construção da agroindústria, tendo seu término em 2002. Somente em 1º de março de 2003, iniciou-se a produção e a comercialização de doces em calda, chimias, conservas, geleias e extrato de tomate. Posteriormente, ampliou-se a produção de fruta e formaram-se sólidas parcerias com produtores de diferentes regiões do Estado. Devido à crescente demanda e à ideia de prospectar novos mercados, outros produtos foram implantados tais como doces de corte: marmelada, figada e pessegada; geleias sem adição de açúcar e, entre 2005 e 2006, sucos integrais, destacando-se a produção de suco de uva bordô integral.

O crescimento da produção gerou a necessidade da ampliação das instalações físicas, desta forma, mais uma vez a empresa buscou apoio junto às entidades como EMATER e Instituições Financeiras (Banco do Estado do Rio Grande do Sul e Banco do Brasil), onde obteve apoio e recursos para a construção da área atual, fundamental para facilitar a armazenagem dos produtos. Atualmente, comercializa seus produtos em mercados regionais, estaduais e no mercado institucional tal como PAA (Programa de Aquisição de Alimentos para Doação Simultânea), programa que foi instituído pelo Art. 19 da Lei nº 10.696 e regulamentado pelo Decreto 4.772, ambos de 2 de julho de 2003, tendo como objetivo incentivar a agricultura familiar, compreendendo ações vinculadas à distribuição de produtos agropecuários para pessoas em situação de insegurança alimentar e à formação de estoques estratégicos. O PAA encontra-se inserido em um conjunto mais abrangente de políticas desenvolvidas pelo Governo Federal, em parceria com o poder público estadual, municipal, e com diferentes organizações da sociedade civil, por meio do Programa Fome Zero, voltadas ao fortalecimento da segurança alimentar e nutricional do país; e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), esse programa é o apoio à Alimentação Escolar na Educação Básica

– PNAE, é um programa suplementar à educação, como diz a Constituição Federal, que objetiva fornecer alimentação escolar para os alunos de toda a educação básica matriculados em escolas públicas e filantrópicas, tendo como pilar a universalidade e ampliação do atendimento. Em 2009, para o ensino médio e EJA, reforçou-se este princípio do Programa. O PNAE é executado por meio de transferência automática de recursos federais aos estados, municípios, Distrito Federal e escolas federais, sem a necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta-corrente específica. Nesta forma de gestão descentralizada dos recursos federais, a participação e o controle social se dão, principalmente, por meio do Conselho de Alimentação Escolar.

A empresa tem a comercialização de seus produtos nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco, Ceará, Sergipe e mais recentemente no estado do Rio Grande do Norte.

A empresa conta com cinco funcionários na entressafra e de dez a doze funcionários na safra (safra da produção das frutas a serem utilizadas), sendo que esses funcionários trabalham em todo o processo produtivo de acordo com a necessidade e demanda de produtos. E, além destes, fazem parte também de todo o processo mais quatro membros da família. O processo produtivo da empresa não é automatizado o bastante em relação a outras empresas do setor. Com produção anual de 180 mil kg/ ano, dessa produção total, de 35 a 40% é produzido na própria propriedade. O tamanho da planta industrial é de 1000m², possuindo 15 máquinas.

- Base tecnológica

A partir da descrição feita a seguir, entende-se que a empresa possui conhecimentos tecnológicos relativamente restritos, visto que há tecnologias superiores àquelas que utiliza.

O conhecimento da empresa veio através de cursos via EMATER, Centro Ecológico, ajuda do Estado, FEPAGRO (Caxias do Sul), outros cursos particulares, sendo esses cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria. O produto que predomina é o suco de uva bordô, pois representa 55% das vendas atualmente. Os produtos novos são geleia de frutas vermelhas, mirtilo, kiwi, laranja, e os sem açúcar como geleias de maçã, mirtilo e néctar de uva, esses vêm de acordo com a demanda dos clientes. Os próximos produtos serão à base de

frutas nativas.

O local que antes era produção, administrativo e estoque, atualmente é só produção. Foi construído novo local para estoque e o administrativo está em Vacaria-RS, as panelas foram sendo substituídas por maiores. Suco feito por processo de arraste de vapor, esse processo não tem contato com a água, para a geleia é quase o mesmo processo, mas há diferença em relação à geleia com pedaços, essavai em tacho normal, tem caldeira a vapor e as panelas são de aço inox. A rentabilidade com o uso do sistema com caldeira foi a redução de tempo no preparo em 30%, e o mais importante é que diminuiu o desgaste do operador, pois antes era necessário mexer o produto manualmente. A chimia antes do processo normal vai para a despoldadeira, tirando a casca e a semente das frutas. Para melhoria nos processos, foi adquirida nova Caldeira.

O processo utilizado não é considerado um processo moderno, pois empresas maiores têm esteira para o transporte dos produtos e o processo de lacre automatizado.

A empresa iniciou com conhecimentos específicos sobre a realização de atividades no pomar e horta para venda in natura, no sítio onde hoje se localiza a empresa. A tendência é organizar melhor a propriedade onde se localiza a agroindústria, embelezando-a e tornando-a um ambiente agradável e propício para o ecoturismo, assim podendo receber seus clientes e também seus representantes que vêm com a finalidade de conhecer melhor os processos da empresa e se identificar mais com a empresa na hora da venda do produto.

A empresa tem como objetivo aumentar o portfólio de produtos, pretendedesenvolver, produzir e lançar três novos produtos diferentes por ano, e que seus produtos cheguem a novos municípios, ao melhorar a estrutura do depósito em Vacaria- RS, pois ele está pequeno (espaço físico aproximadamente de 100m²). É necessário encontrar um novo local, sendo que, devido à falta de recursos,esse projeto está parado, um dos custos que surgirá com esse novo local será o aumento no aluguel, fachada e estrutura interna, transformando-o em uma filial, e também em ponto de venda.

A empresa participa de feiras e eventos a nível estadual e nacional (feiras mais específicas da agricultura familiar), como Expotchê, feira sulista realizada há 21 anos em Brasília-DF; Feira da Agroindústria Familiar em Porto Alegre- RS e Feira da Associação de Agricultura Ecológica. A empresa tem conhecimento dessas feiras via busca pela internet ou por divulgações da EMATER.

A empresa não tem problema com a rotatividade da mão de obra, o problema é conseguir novos funcionários quando alguém sai, pois pela localização da empresa, no meio rural, a maioria dos moradores são produtores, e não tem o hábito de trabalhar como funcionários. No que diz respeito à capacitação dos funcionários, ela é interna, então, os gestores os capacitam, sendo feita através de demonstrações práticas nas rotinas do dia a dia. Os gerentes da empresa fazem cursos externos para obter capacitações.

A empresa tem cliente em quatorze estados do Brasil e o processo de venda ocorre por contato telefônico ou e-mail. As entregas são terceirizadas e ela tem como objetivo aumentar o número de clientes, sair das capitais, atingir outras cidades, sendo que os clientes em geral tem lojas de produtos orgânicos e lojas de produtos ecológicos.

No que se refere ao conhecimento da empresa, em comparação com os concorrentes nacionais, ela está se igualando e tentando procurar o que eles não têm. Quanto aos concorrentes internacionais, tenta ganhar no preço de produtos da mesma linha. Os concorrentes, principalmente os que produzem sucos, têm maior volume de produção, e diferentes processos de produção, com mais tecnologia, mas isso para a empresa é um diferencial, pois o produto tem origem na agricultura familiar, o que qualifica seus produtos, vendendo-os para clientes seletivos. No processo de doce de corte, a empresa necessita aperfeiçoar-se, precisa investir em equipamentos, como esteiras, sistema de fechamento da embalagem e etiquetagem automatizadas. No visual da marca, também precisa melhorar, mas ganha na variedade, atualmente, contando com 60 itens.

- Capacidade Tecnológica

O processo de desenvolvimento de novos produtos se dá por questões de mercado, os produtos orgânicos são feitos para clientes que querem pagar por este produto, os clientes pedem um novo sabor ou produto e a empresa analisa sua capacidade produtiva ou reduz a produção de outro produto que está saindo

de linha ou está tendo pouca saída. E os não orgânicos são produzidos com matéria-prima que vem de produtores ainda não certificados, essa é de fácil acesso e de menor preço, desenvolvendo-se produtos para clientes que olham o preço e não a qualidade do produto.

Para a aplicação de um novo conhecimento, o responsável de cada setor faz o curso e repassa para os demais membros do setor, para adequar aos projetos de desenvolvimento, e para ser tomada a decisão do que produzir primeiramente é analisado se vai ter matéria-prima, como está a capacidade de produção, o tempo hora da máquina, a capacidade da sala de processamento, e o custo gerado, e, por fim, quanto vai ser o preço final para verificar a viabilidade de colocar esse novo produto no mercado. Após decidir o que se irá produzir, primeiramente devido à capacidade de produção e o tempo hora disponível, a empresa avalia se irá reduzir a produção de novos produtos ou adquirir novas máquinas, ou tem a opção de fazer na entre-safra, pois seus produtos têm validade de dois anos. A empresa conta com um grau de formalização de 95% de suas atividades devido à necessidade das certificações, ou seja, os outros 5% são produtos em teste. Atualmente, estão em testes produtos que utilizam frutas nativas, como uvaia, butiá e guamirim, sem deixar de manter esforços em desenvolver novos produtos e manter a qualidade dos atuais.

Os diferentes colaboradores apresentam bom envolvimento, todos participam igualmente, e tem facilidade na absorção e assimilação do conhecimento individual, o problema é a falta de funcionários, devido a unidade da empresa estar localizada no interior da cidade. A maioria dos moradores tem produção própria e não quer trabalhar como funcionário da empresa.

As atividades de desenvolvimento estão de acordo com seus concorrentes nacionais de mesmo porte, é um setor em crescimento, em nível internacional é inferior aos concorrentes.

- Capacidade operacional

Primeiramente apresentando o processo produtivo da empresa, para a geleia:, ocorre a seleção das frutas, lavagem, extração do suco, cozimento, envase, banho Maria nos vidros, resfriamento, estocagem (tempo de prateleira que o produto precisa de 30 a 45 dias), rotulagem e vai para o mercado.

Para o suco também ocorre a seleção das frutas, desgase (tirar a pele da

fruta), lavagem, extração do suco, envaze, resfriamento, estocagem (de prateleira que o produto precisa de 30), rotulagem e vai para o mercado. Para o processo da chimia, ocorre a seleção das frutas, lavagem, despolpa, cozimento, envaze, banho Maria, resfriamento, estocagem, rotulagem, vai para o mercado. No doce em caldo, o processo é similar ao da chimia, só não tem a despolpa. Para a rotina operacional da empresa existe cronograma, mas ele nem sempre é seguido, existe bastante variação. Para todos os processos, existe controle de qualidade, e devido às certificações o controle de qualidade ocorre desde a produção das frutas, cada órgão pelo seu registro faz suas inspeções, e o interno é feito pelos sócios que cuidam da produção.

O maior problema que ocorre na produção é a matéria-prima, pois devido à safra muitas frutas amadurecem na mesma época. Para a operacionalização dos novos processos da empresa, os gestores fazem cursos e vão a feiras específicas, cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria, via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, FEPAGRO (Caxias do Sul), e outros cursos particulares. Todos partem da empresa com o interesse em ir fazer, trocar experiência com outras empresas do setor agroindustrial. Com assistência técnica de enólogo, parte do valor é pago por uma ONG (Rede Eco- Vida), as visitas do enólogo são de acordo com as necessidades, ele assina pela produção dos sucos e auxilia no conhecimento técnico. Quanto à qualificação dos funcionários, ela é interna. O grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa está em 95%, devido a 5% estarem em testes, ou serem produtos que estão no Ministério a serem avaliados. Sucos é mais burocrático e com o Ministério da Agricultura, os demais é com a vigilância sanitária (Caxias do Sul) ou em laboratório credenciado. A maior parte dos esforços operacionais da empresa está no desenvolvimento de novos produtos e em manter a qualidade dos existentes.

No que tange à eficiência produtiva da empresa, comparando-se com os concorrentes nacionais, está se igualando e tentando procurar o que eles não têm. Quanto aos concorrentes internacionais, tenta ganhar no preço de produtos da mesma linha. O negócio é a empresa mesmo, a empresa cria os produtos de acordo com as necessidades dos clientes, de forma contínua, tira alguns de linha e cria novos.

- Capacidade gerencial

Os processos administrativos da empresa estão centrados em duas pessoas que fazem às vendas, as compras, financeiro, fiscal e análise de mercado, vão nas feiras e eventos. E a integração das diversas áreas se dá com reunião mensal com os líderes, bimestral com os demais funcionários, e trabalho motivacional, para serem feitos o planejamento e cronograma de atividades. E também as decisões são tomadas em reunião com os dois sócios oficiais da empresa e mais quatro pessoas da família, que informalmente também são sócios. A empresa conta com seu setor administrativo 95% formalizado.

Na empresa, os esforços gerenciais são focados na solução dos problemas existentes, e nas soluções de novos produtos que os clientes demandam.

- Capacidade transacional

A empresa tem como estratégia comercial participar de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet com possíveis clientes, estabelecendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores. A entrega das vendas em mercados próximos é feita com uma caminhonete e um caminhão, ambos da empresa, nas demais regiões, a entrega é terceirizada. Pretende-se num futuro próximo investir mais em marketing, atualmente faz-se consulta via internet a possíveis clientes, estabelecendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores. Vende-se para os mercados institucionais que são constituídos basicamente por instituições como escolas, hospitais e creches, entre outras, que normalmente apresentam limitações de recursos e não objetivam o lucro com suas compras, mas apenas a complementação do pacote de serviços que prestam aos seus usuários. Tem relacionamento com cooperativas parceiras, para poder oferecer seus produtos, cada cooperativa entra como o produto que tem e que pode oferecer a um bom preço. Participa do circuito da rede eco-vida onde ocorrem rodadas de negócios, que é um circuito de comercialização, o qual demonstra importantes diferenciais organizativos e econômicos, pois a comercialização tornou-se um gargalo para a expansão da produção dos agricultores ligados a ela, especialmente quanto a manter abastecidos os mercados compradores com diversidade de produtos, quantidade

e qualidade o ano todo. Percebendo estas limitações, mas procurando manter sua ética e finalidade social, um conjunto de organizações e grupos de agricultores ligados à Eco-vida resolveu buscar coletivamente alternativas e criou o Circuito Sul de Circulação de Alimentos da Rede Eco-vida de Agroecologia, que vem, desde 2006, procurando viabilizar uma comercialização. O Circuito de Comercialização funciona com base em seis estações-núcleos, cada qual equivalendo a um núcleo regional da Rede Eco-vida, nove municípios representam as subestações núcleo. As estações e subestações são pontos de reunião e distribuição dos produtos para a comercialização. Para integrar o Circuito, os produtos devem ser necessariamente oriundos da agricultura familiar.

A empresa tem meta de 4 novos clientes por mês, ainda em 2013 pretende lançar a loja on-line.

As matérias-primas são adquiridas na sua maioria em cooperativa de produtores orgânicos localizada no município da empresa, ou buscando quando necessário em outras regiões, trabalho feito por um dos sócios. Mas primeiramente a empresa realiza 2 a 3 planejamentos de compras antes da safra, organiza meta de produção, reunião dos produtores, para a compra das frutas, estas são compradas de produtores que fazem parte da AECO, ou na falta buscam frutas de outros produtores integrantes da Rede Eco-vida de outras regiões. As compras dos vidros e caixas são feitas no início da safra para garantir preço, o açúcar também é comprado em quantidade, com exceção do açúcar orgânico que é feito em pequenas quantidades. A entrega das vendas em mercados próximos é feita com uma caminhonete e um caminhão, ambos da empresa, nas demais regiões, a entrega é terceirizada. Grandes volumes saem direto da sede da empresa (Monte Alegre dos Campos- RS), volumes menores saem do estoque em Vacaria- RS. É feito pós-venda, através de contato telefônico, o cliente comenta como o produto está sendo vendido, em casos de clientes de regiões mais próximas, a sócia vai pessoalmente visitá-los. A empresa oferece produto homogêneo, no sentido de igual, idêntico, ou seja, mesmo o processo sendo feito ainda em parte manual, todos os frascos com o produto são iguais. Após o prazo de entrega, pós-venda, visita aos clientes, os representantes passam para a empresa as tendências de mercado. Na festa dos 10 anos, convidaram parceiros, rádio, jornal e clientes para conhecerem a empresa. Marca valorizada e conhecida no mercado, atuando, com boa reputação, na Expointer

2013 foi premiada pela qualidade dos produtos. A reputação da empresa está de média a boa, devido ao crescimento de mercado, é reconhecida como empresa, recebe muitos elogios. (Essa afirmação está baseada na percepção do gestor e de sua família). Os clientes compram o produto pela qualidade, pois muitas vezes ele não é o mais competitivo em preço devido aos altos custos de transporte: qualidade dos produtos, diversidade, pontualidade nas entregas, visita aos clientes, rótulos com boa quantidade de informações, bonificação, lembrados pelas nutricionistas. Em muitas empresas e no mercado institucional, são as nutricionistas que relacionam os produtos que serão comprados, então, o gestor acha necessário que nutricionistas conheçam a variedade de seus produtos, ocorrendo o envio de amostras de produtos para essas profissionais. Aproximadamente 95% dos produtos são formalizados, os outros cinco são produtos em teste, apenas vendidos para ver a aprovação dos clientes. Centrando esforços em intensificar a gestão comercial, ocorrem visitas a novos clientes. A empresa define o preço do produto através de cálculo de custo, estimando produto por produto, mas não tem margem uniforme, atualmente tem produtos com margem ideal, regular e pequenas de acordo com o mercado. No caso do mercado institucional (os mercados institucionais são constituídos basicamente por instituições como escolas, hospitais e creches, entre outras, que normalmente apresentam limitações de recursos e não objetivam o lucro com suas compras, mas apenas a complementação do pacote de serviços que prestam aos seus usuários) depende da licitação e da análise de tendências de mercado. No caso dos sucos, seus custos são superiores aos dos concorrentes devido à melhor tecnologia, nos demais produtos, apresenta custo aproximado com o dos concorrentes. Tanto em relação aos clientes nacionais e quanto aos internacionais a empresa tenta ser mais competitiva em alguns produtos, e tem preço maior em outros, em que realmente não tem como competir por valor, como exemplo, os sucos integrais, as conservas de pêssigo e figo, que estão no mercado apenas para divulgar a marca, não apresentando o retorno financeiro desejado.

A inovação para a empresa é mudança no processo, mudar a forma de pensar, mudar produtos, ter produtos diferenciados, e melhorar os produtos existentes. Para a empresa mudança foi perceber que aumentando o calor poderia produzir em tempo menor, isso quem identificou foi o setor de produção

da empresa. Criou novas fórmulas de calcular o custo dos produtos, terceirizou mais as entregas. Pretende mudar e incentivar a produção da matéria-prima na agroindústria, tenta aproveitar mais os produtos in natura produzidos na região por seus parceiros. Reconhecer, organizar a matriz produtiva, procurar a Emater para incentivar o aumento da produção são outras atitudes relevantes. Para a empresa, inovação é ser diferente no processo de produção e trazer produtos novos aos clientes. Além disso, desenvolver produtos com uso de frutas nativas e projetos de maior proporção, mas falta dinheiro, com nova tecnologia poderiam ganhar tempo nos processos. Aumentar a produtividade e conseqüentemente as vendas, nesse processo de inovação, estão envolvidos o setor de produção e o setor Administrativo. Tem como meta lançar três novos produtos diferentes por ano, que seu concorrente não tem, através de pesquisa. Encontra restrições na legislação, como na vigilância, demorando em média 2 anos para registrar novo suco, como exemplo, a barreira do suco integral de pêssego, que pela forma de processo utilizado pela empresa foi registrado como néctar, mesmo justificando não ir açúcar. Seu diferencial está na produção orgânica e qualidade dos produtos, e boa relação com os fornecedores, conseguindo boas condições nas compras.

Considera que gestão e comercial andam juntos, tem que haver uma boa gestão e foco no mercado para uma boa comercialização, produzindo o que é demandado, e, por conseqüência, buscar tecnologia. Para o Gestor essa visão mudou, pois no início visava-se à produção, e o comercial em primeiro lugar, depois gestão e tecnologia pensavam no que produzir, após vender, e, por último, melhor gerenciamento e mais tecnologia.

A empresa não exporta, possui certificação da Rede Eco-vida, Certificação Participativa. A certificação participativa é um sistema solidário de geração de credibilidade, onde a elaboração e a verificação das normas de produção ecológica são realizadas com a participação efetiva de agricultores e consumidores, buscando o aperfeiçoamento constante e o respeito às características de cada realidade. O selo Eco-vida é obtido após uma série de procedimentos desenvolvidos dentro de cada núcleo regional. Ali ocorre a filiação à Rede, a troca de experiências e a verificação do Conselho de Ética. A certificação participativa é uma forma diferente de certificação que além de garantir a qualidade do produto ecológico, permite o respeito e a valorização da

cultura local através da aproximação de agricultores e consumidores e da construção de uma Rede que congrega iniciativas de diferentes regiões. Hoje, depois da auditoria realizada pelo Ministério da Agricultura – MAPA, nos dias (30/11 a 2/12 de 2010), a Associação Eco-vida – OPAC (Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade) está credenciada oficialmente pelo MAPA, o que significa o reconhecimento da capacidade da Rede Eco-vida e suas instâncias de afirmarem a qualidade ecológica de seus produtos/unidades produtivas, Produto orgânico Brasil (sistema participativo). Depois da entrada em vigor da Lei dos Orgânicos (Lei 10831/03), muita coisa mudou nesse mercado. O processo de certificação, agora chamado de mecanismos de avaliação da qualidade orgânica, foi todo normatizado. E uma grande mudança foi o estabelecimento de um selo único, padrão para todo território nacional, que apresenta ao consumidor o produto orgânico. Desde o início de 2011, esses selos são obrigatórios para comercialização de quaisquer produtos orgânicos em território nacional. O Selo sabor gaúcho foi criado para as Agroindústrias Familiares do Rio Grande do Sul. A empresa faz consumo racional da água, através de cisterna, utilizada para lavagem externa, área de plantas nativas, área de preservação de matas e nascentes, de acordo com as normas da FEPAM (Fundação Estadual de Proteção Ambiental). Mede seus resultados através da área de produção, por meio de volume de produção nas vendas através de metas estabelecidas, volume, gasto de matéria-prima, rendimento de produção dia, por pessoa, controle de eficiência das entregas, controle de vendas, administrativo. Reserva pouco tempo para refletir sobre esses resultados.

De um modo geral, as empresas são inovadoras na criação de novos produtos, novos processos e novas formas de gestão. Em primeiro lugar, cada empresa tem todas as quatro capacidades propostas. Em segundo lugar, um deles predomina sobre os outros e isso dá à empresa a capacidade de inovação. Após a análise dos resultados chegou-se a conclusão que esta empresa apresenta a capacidade transacional, fato que Zawislak et al.(2013) destacam:

[...] as empresas nos mercados de commodities tem restrições técnicas, como processo de produção e mix de produtos. No entanto, se eles estão negociando é porque eles apresentam alguma outra vantagem, a vantagem de negociação pode ser originado de operações em si, mas também de gestão ou capacidades de transação.

A empresa considera na seguinte ordem de importância as quatro capacidades: 1) comercial 2) gestão 3) Produção e 4) tecnológica, a justificativa é que para a empresa gestão e comercial andam juntos, tem que ter uma boa gestão, e foco no mercado para uma boa comercialização, nem sempre foi assim no início das atividades da empresa visavam a produção, e o comercial, para depois gestão e tecnologia.

A resposta se encaixa na capacidade transacional, pois esta é o que uma firma faz na prática para reduzir seus custos de marketing, de negociação, de logística e distribuição, entre outros, ou seja, seus custos de transação, possui ativos específicos, mas não únicos, e com incertezas.

4.2 Estudo de Caso 2

- História da Empresa

O senhor M⁵, produtor rural, começou a atividade agrícola ainda na infância junto com seus familiares no município de Flores da Cunha – RS, a principal cultura praticada pela família, era a produção de uvas. Não ocupando todo o tempo com esta atividade, resolveram diversificar as culturas. Então, a família começou a cultivar hortifrutigranjeiros (beterraba, cenoura e alho).

As terras da família, localizadas no Travessão Felisberto da Silva – Linha 100, no município de Flores da Cunha- RS, são produtivas, embora muito acidentadas, não sendo possível ampliar a atividade.

A ambição pelo crescimento fez com que M. arrendasse áreas para a ampliação das culturas por ele já praticadas, então, no município de Ipê - RS, no ano de 2003, encontrou uma área de terras com 120 hectares para exploração de lavouras, arrendou uma área de 60 hectares e propôs para um amigo que arrendasse os outros 60 hectares, o amigo A. aceitou. Com a experiência de alguns anos na cultura do morango, no ano de 2004, A. incentivou M. a plantar 30.000 mudas de morangos, essa cultura se adaptou muito bem ao clima, e deu uma boa rentabilidade no faturamento. No ano seguinte, M. manteve as culturas já praticadas e investiu em uma plantação de 250.000 mudas de morangos, criou logística própria para a comercialização fora do estado (adquiriu caminhões com

⁵Os nomes utilizados neste estudo são fictícios para preservar as empresas.

financiamento via Banco Volkswagen), automaticamente, gerou aproximadamente 40 novos empregos.

Em 2006, viu que morangos eram um ótimo negócio, ampliou a cultura para 350.000 mudas da fruta, ampliou sua logística para dois veículos com câmaras frigoríficas e setenta funcionários aproximadamente. As mudas são importadas por dois fornecedores, Patagônia Argentina e Chile (produzidas pelo viveiro Agrícola Llahuen que é licenciado pela Universidade da Califórnia), e revendidas para M., as variedades são *Albion* e *San Andreas*.

Em 2007, investiu em uma nova lavoura no município de Vacaria- RS, na propriedade arrendada de F.. Na propriedade já existiam pomares de maçãs de várias espécies, aos quais M. deu continuidade. Também investiu em 264.000 mudas de morangos.

No Município de Ipê- RS, K. entrou como sócio em 30% da atividade, e vem pagando o investimento parcelado anualmente, com o lucro anual proveniente da agricultura. Este deu continuidade com 400.000 mudas.

Em Vacaria, S. entrou como sócio de 30% num investimento de 60.000 mudas em sua lavoura (2008-2012).

Desistiu da cultura de alho e manteve os demais hortigranjeiros, morango e maçã. Os empregos passam de setenta funcionários, para cento e sessenta, mais aproximadamente trinta safristas.

O ano de 2008 foi de começar a investir em mais logística, passaram a ser quatro veículos com câmaras de resfriamento, para o transporte seguro da fruta. Em 2009, manteve todas as culturas exploradas no ano de 2008.

Com o crescimento rápido do negócio, investiu em controles administrativos, nesse momento, o setor administrativo contava com o Sr. M., sua esposa CP e mais três pessoas (funcionários).

Em 2010, com o incentivo do Secretário da Agricultura do município de Vacaria- RS, na época, C, o qual é natural de David Canabarro- RS, foi a esse município para verificar possível modificação na exploração agrícola do município; acolhido pelas entidades da Emater e pela Prefeitura Municipal, demonstrou interesse em incentivar pequenas famílias do município a produzir a fruta. Dá-se então início à atividade, com sistema de parceria os produtores produzem e vendem para o M. revender, logo dois municípios vizinhos, Ciriaco e Vanini também tiveram interesse na exploração da cultura (morango). L. que já

fazia parte da atividade agrícola de M. foi convidado a atender os vinte e oito pequenos produtores destes municípios. A cultura adaptou-se muito bem ao clima e os produtores gostaram da atividade. A logística com tudo isso aumenta para nove veículos (financiados pelo Banco Fidis e Safra). O setor administrativo passou a contar com sete funcionários, sendo cinco funcionários. Em 2011, estavam trinta e seis produtores no município de Vacaria, trinta e sete produtores nos municípios de David Canabarro, Ciriaco e Vanini, e todas as lavouras próprias, vendo-se a necessidade de melhorar ainda mais a qualidade da fruta, e explorar mais a cultura. Normalmente as lavouras eram exploradas somente numa safra, pois a fruta de segundo ano fica com baixa qualidade, não sendo possível a comercialização “in natura”.

A pessoa física M., com 1000.000 mudas de morangos com produção própria, 73 produtores agregados, com 1.260.000 mudas de morangos cresceu a ponto de sentir a necessidade de abrir uma pessoa jurídica, uma empresa para suprir o excedente de fruta, ou fruta não apta para venda in natura, por isso criou-se a empresa chamada Renova, que se enquadrou como agroindústria, pois tem produção própria, e a pessoa física não pode vender fruta congelada, na legislação, é considerada uma modificação, onde os sócios são: M. e CP., sua esposa. A pretensão era trabalhar com mais de 5.000 toneladas/ano de frutas nos diversos segmentos, tanto para consumo in natura quanto para indústria e consumidores em geral, ainda não se chegou a volume.

Não bastando a cultura de morangos para que a atividade da empresa se tornasse viável, foram buscados novos municípios da região para incentivo na exploração de amoras, mirtilo, framboesa e physalis, os quais já estão implantados, com 8 produtores em Sananduva- RS, 9 produtores em Lagoa vermelha- RS, 6 em Ibiraiáras- RS e 3 em Muliterno- RS. Não bastando, está se buscando ainda mais municípios para exploração da atividade, tais como Bom Jesus- RS, Lages- SC, Correia Pinto- SC, Ponte Alta- SC e São José do Cerito- SC, também em sistema de parceria.

Estudos feitos por profissionais comprovam a viabilidade financeira da atividade.

Com a solidez da pessoa física na cultura do morango e conhecimento de R. e de outras pessoas ligadas ao ramo de frutas congeladas, começaram a atividade da pessoa jurídica em 2012.

Para começar a atingir os objetivos almejados da empresa, buscou-se recursos BADESUL (Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul), para algumas máquinas e equipamentos necessários para a atividade. A empresa conta com 2 embaladoras manuais, 2 despoldadeiras, 1 bateadeira industrial, 1 máquina classificadora, 1 máquina detectora de metal, 1 empilhadeira e várias mesas para limpeza e esteiras, a empresa possui 15 funcionários, e a área da agroindústria é de 2.600 metros quadrados, compondo-se de câmaras frias e túnel de congelamento. A empresa produz hoje como agroindústria 1,5 toneladas e a pessoa física de M.continua suas atividades paralelamente, e produz e vende diretamente ao consumidor a fruta in natura na quantidade de 8,5 toneladas.

- Base Tecnológica

A ideia veio primeiramente de aproveitar o excedente de produção do morango, bem como aproveitar frutas que não foram vendidas in natura, pois as pequenas frutas têm vida útil muito curta e se não forem comercializadas precisam ser congeladas. Já os produtos que foram surgindo como a amora, mirtilo, framboesa, physalis, foram implantados pelo Sr. R. pois ele tem experiência profissional em outra empresa do mesmo segmento. Os produtos novos também vêm por intermédio do conhecimento do Sr. R., ou seja, são produtos novos para a empresa, não novos no sentido de exclusivos, como exemplo, polpa, cubos de frutas. O produto que predomina é a venda da amora congelada. Os clientes estão solicitando novas frutas congeladas como guabiju, pitanga e butiá (plantas nativas).

Primeiramente, foi construída essa nova estrutura com a ajuda financeira do Badesul, com carência de pagamento até 2014. Mas os processos foram simples de serem adequados, pois com a sua experiência o Sr. R.soube o que era necessário compor na estrutura, câmaras frias e maquinário.

A empresa obteve sucesso como conhecimento inicial do Sr. R., trazido do trabalho de 26 anos em outra empresa do mesmo ramo. Sua base de conhecimento foi formada a partir da análise de outras empresas do ramo e as técnicas de como fazer que foram sendo implantadas pelo Sr. R. como gerente de produção.

Atualmente, a empresa atende um terço do mercado de congelados, e

pretende aumentar o volume de produção, a qualidade (não que seja um problema, porém, é que quer atender todos os clientes até os mais exigentes), e só poderá abrir novos mercados se aumentar o volume de produção.

O nível de conhecimento, em comparação tanto com os concorrentes nacionais como os internacionais, é muito bom, a empresa está bem adiantada em nível de conhecimento (o responsável pela produção já fez visita à Europa, Chile e México). A empresa apresenta satisfatória base tecnológico.

- Capacidade Tecnológica

Há pouco processo de desenvolvimento, devido às atividades serem padrão, o que muda são as embalagens (rótulo e tamanho), produzindo em embalagem de 1kg que terá como destino final o consumidor, em caixa a granel, fruta do tipo A (fruta inteira), para clientes mais exigentes, e em saca, fruta tipo B (a fruta tem deformações ou amassadas) para um cliente que não se importa com a qualidade da fruta, querendo bom preço. Os clientes do produto caixa a granel e saca são empresas de preparado para iogurte, empresas de geleias, empresas que produzem sucos e confeitarias.

A empresa absorve novos conhecimentos, buscando de fora e visitando outras empresas que já trabalham com esse produto, bem como adequando-se aos concorrentes. Por exemplo, identificou que seu concorrente tem processo de lavagem e secagem totalmente automatizado, isso falta para a empresa S. O conhecimento adquirido é repassado aos funcionários internamente.

Após perceber que são necessárias mudanças e melhorias nos processos, aplica-se o conhecimento e tecnologia, adquirindo maquinário necessário e qualificando os funcionários para trabalharem com esse novo processo.

É fácil para adequar os novos conhecimentos, a empresa reúne todos os envolvidos e ensina-os. Ainda não possui projetos próprios para as funções da agroindústria.

Para ser tomada a decisão do que produzir, primeiramente, analisa-se a demanda pelo produto, depois se vai à matéria-prima. Quanto à capacidade de produção, não há problema.

Existe um cronograma diário, mas quando se tem uma encomenda de maior porte, faz-se análise, no dia anterior, das necessidades e de quem irá estar envolvido nesse processo.

O grau de formalização é 100%, pois como ela busca conhecimento de outras empresas do ramo, não existem produtos em teste.

Os esforços da empresa estão centrados no controle de qualidade, feito por um funcionário não capacitado, está focada também nas boas práticas, até setembro de 2013 foram feitos internamente sem auxílio de profissional e, a partir de outubro de 2013, a empresa dispõe de um funcionário apto para essa função. São muito bem aceitos os novos produtos, os funcionários ficam empolgados em fazê-los.

A capacidade de absorção e assimilação do conhecimento por parte dos funcionários é excelente, pois muitos já têm experiência em outras empresas com processo similar, ou sistema de packing no ramo da maçã.

O nível em relação à atividade de desenvolvimento tecnológico em relação aos concorrentes nacionais se iguala. Quanto aos concorrentes internacionais não estão atrás, pois eles criam e aqui no Brasil copia-se o processo, ou maquinário.

- Capacidade Operacional

As frutas chegam na empresa oriundas da produção própria ou de parcerias com produtores, depois: No caso dos morangos, são classificados, lavados, tirado o talo, vai para o túnel de congelamento e depois embalados e são guardados até a venda na câmara fria à temperatura negativa. Se for para polpa, antes de congelar o morangos, passa pela despulpadeira, se for em cubos, também antes de congelar, são cortados manualmente.

No caso das demais frutas, elas não são lavadas antes dos demais processos.

A empresa analisa o pedido do cliente os meses anteriores de vendas e entrada de frutas. Há um cronograma, mas existe bastante variação do mesmo.

A produção é controlada e disparada de acordo com a entrada do produto e a solicitação dos pedidos de venda.

O controle de qualidade existe, mas não é eficiente, é feito por pessoa não apta, não se torna eficiente, são observados os processos, mas não se tem registro sobre isto. Um dos principais problemas é que a diretoria disponibiliza poucas pessoas, barra a contratação de funcionários para não aumentar os custos.

A empresa tem pouca entrada de novos produtos e ou processos, quando

isso ocorre, ensina a todos os funcionários que utilizaram ou produziram.

A empresa tenta aperfeiçoar as técnicas de trabalho dos funcionários, mas só internamente. Sabe da necessidade dos funcionários fazerem cursos de controle de qualidade e boas práticas, mas ainda não os pôs em prática, esses cursos poderão ser feitos via Sebrae e Senac.

A formalização das atividades da empresa é de 100%, pois só produzem o que comercializam, não possui testes.

Os esforços da empresa, centrados no controle de qualidade, são feitos por um funcionário não capacitado, estão focados também nas boas práticas que até setembro de 2013 foi feito internamente sem auxílio de profissional e, a partir de outubro de 2013, a empresa dispõe de um funcionário apto para essa função.

A eficiência produtiva tanto em relação com os concorrentes nacionais e internacionais é a mesma, ou seja, muito boa, só não exporta, pois não tem volume de produção suficiente. O negócio é a empresa mesmo, fornecendo soluções para o cliente, produz o que os clientes solicitam e oferece novos produtos que se encaixam nos processos dos clientes.

- Capacidade Gerencial

As decisões administrativas estão centradas em duas pessoas, os sócios da empresa, M. e CP, a produção, e comercial R. e C., as compras, financeiro, fiscal e RH são feitas por outras 4 pessoas, mas sob os comandos dos sócios M. e CP, cabe observar que essas pessoas também trabalham para o Produtor Rural M. R., nas suas vendas in natura.

A empresa não dispõe de estratégia específica, produz mais em termos agregados, criando parcerias com os produtores, para a compra de fruta. A integração entre as diferentes áreas da empresa é boa, mas não se reúnem para estipular metas ou objetivos.

Tanto o planejamento como o controle desta unidade da empresa é feita pelos sócios M. e CP.

As decisões da empresa são tomadas pelos sócios M. e CP. e a solução de problemas se dá na hora em que ocorre o evento, não há avaliação sobre isso.

A empresa conta com seu setor administrativo 100% formalizado. A direção, M. e CP. Na empresa, os esforços são voltados para o setor produtivo e

comercial. A gestão da empresa, se comparada tanto com concorrentes nacionais e internacionais, é ruim, deve melhorar, pois não há controles específicos, há organograma, mas não é seguido. Muitas coisas são decididas na hora.

A tomada de decisões sai de uma pessoa só, que não está conseguindo parar para pensar em outros aspectos, principalmente, em inovação.

- Capacidade Transacional

A estratégia comercial da empresa é fazer visitas aos clientes pessoalmente, para conversar com o responsável pelas compras e os donos das empresas. Clientes novos são indicados pelos atuais clientes, também é feita pesquisa pela internet para procurar novos clientes.

O morango vem da produção rural da empresa, as demais frutas são adquiridas através da parceria com os produtores na safra de cada fruta. As embalagens são compradas de acordo com as compras do ano anterior, e depois se necessário são feitas compras menores.

Não existe atividade de marketing, são feitas ligações para os clientes, consulta via internete visitas a possíveis clientes.

Tenta acumular vários pedidos, para viabilizar a produção, fazendo a entrega em roteiro preestabelecido, entregas de forma terceirizada.

É feito pós-venda, através de contato telefônico, e visita aos clientes. A marca é valorizada, bem aceita, recebe elogios via e-mail ou por telefone.

Mesmo da forma como é feito, os clientes compram os produtos pela qualidade, regularidade nas entregas, bom relacionamento com os clientes, feito pelo setor comercial, que é 100% formalizado.

Há venda em atacado (quantidade) sem deixar a desejar e no varejo (pequenos distribuidores), oferta e procura.

É feito cálculo de custo, mas também se analisa mercado para alterar a margem de lucro.

Imagina-se que pela compra da fruta direto do produtor (parceiro) tenha o menor custo, mas não é formalizada essa informação.

O posicionamento comercial, se comparado tanto com concorrentes nacionais e internacionais, é ruim, deve melhorar não há controles específicos. Muitas coisas são decididas na hora.

A empresa considera na seguinte ordem de importância as quatro capacidades: 1) produção 2) comercial 3) Gestão e 4) tecnologia, a justificativa é a necessidade de ter um produto de qualidade, ter um bom relacionamento com o cliente, gerindo bem o negócio, e assim poderá atingir ou conseguir adquirir tecnologia. Essa visão da importância dos itens acima se dá desde o início das atividades da empresa, ou seja, já se pensava desta maneira. A capacidade que mais se destaca é de produção.

Quadro 6 - Resumo dos Estudos de Caso

Características Capacidades	Principais Resultados das Capacidades			
	Tecnológica	Gerencial	Operacional	Transacional
Estudo de Caso1	Base tecnológica pequena, processos já existentes, e pouco modernos, copiados de outras agroindústrias, conhecimento inicial produção de hortifrutigranjeiros , pequena linha de produção. Por questões de mercado, os produtos orgânicos são feitos para clientes que querem pagar por este produto, os clientes pedem um novo sabor ou produto e a empresa analisa sua capacidade produtiva ou reduz a produção de outro produto que está saindo de linha ou está tendo pouca saída.	Administração familiar, as decisões estão centradas em duas pessoas que fazem as vendas, as compras, financeiro, fiscal e análise de mercado, vão nas feiras e eventos, reunião mensal com o líderes, bimestral com os demais funcionários.	Criação de produtos de acordo com as necessidades dos clientes, de forma contínua, tira alguns de linha e cria novos. Produção baseada nas frutas da época, pedidos dos clientes. Para a operacionalização dos novos processos da empresa, os gestores fazem cursos e vão a feiras específicas, cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria, a empresa cria os produtos de acordo com as necessidades dos clientes, de forma contínua, tira alguns de linha e cria novos.	Estratégia comercial é participar de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet a possíveis clientes, fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores. Entregas terceirizadas, mercados institucionais, circuito de comercialização, de entrega, pós-venda, visita aos clientes, os representantes passam para a empresa as tendências de mercado.

Características das Capacidades	Principais Resultados das Capacidades			
	Tecnológica	Gerencial	Operacional	Transacional
Estudo de Caso 2	Conhecimento tecnológico da empresa está bem adiantado, o responsável pela produção já fez visita a concorrentes nacionais, e da Europa, Chile, México. Não existem produtos em teste. Excelente assimilação do conhecimento por parte dos funcionários.	As decisões gerenciais da empresa partem do sócio e de sua esposa, não dispõe de estratégia específica, produz mais em termos agregados, criando parcerias com os produtores, para a compra de fruta. A integração entre as diferentes áreas da empresa é boa, mas não se reúnem para estipular metas ou objetivos.	As rotinas operacionais são padrão para esse tipo de atividade, e o volume de produção é controlada e disparada de acordo com a entrada do produto e a solicitação dos pedidos de venda, produzem o que os clientes solicitam. Controle de qualidade não formalizado. Não há diversidade nos produtos e criação de novos.	Produzir a própria fruta, para reduzir custos. Visitar clientes para ver suas necessidades. Preço de oferta e procura.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 5 sintetiza as características das quatro capacidades de cada uma das duas empresas investigadas.

Com base nos estudos de caso realizados, analisando a capacidade inovativa da firma, observa-se, da mesma forma que ocorreu nos demais estudos em que o modelo foi aplicado, que a capacidade de inovação é uma meta capacidade pois todas as quatro capacidades auxiliares estão presentes nas empresas analisadas. No primeiro estudo de caso a capacidade tecnológica está presente de forma singela, os processos são os mesmos utilizados em outras empresas do mesmo segmento, o conhecimento inicial veio da produção de hortifrutigranjeiros, e conta com uma pequena linha de produção. Por características de mercado, os produtos orgânicos produzidos pela empresa são para clientes que querem pagar por este produto, os clientes pedem um novo sabor ou produto e a empresa analisa sua capacidade produtiva ou reduz a produção de outro produto que está saindo de linha

ou está tendo pouca demanda.

No primeiro estudo de caso realizado a capacidade gerencial caracteriza-se pela administração familiar, as decisões estão centradas em duas pessoas que fazem as vendas, compras, financeiro, fiscal e análise de mercado, vão nas feiras e eventos, entre outras atividades. Quanto à capacidade operacional a empresa desenvolve produtos de acordo com as necessidades dos clientes, retira alguns de linha e cria novos, tem sua produção baseada em pequenas frutas da época, pedidos dos clientes, onde a operacionalização dos novos processos da empresa, os gestores buscam se capacitar ao realizarem cursos e vão a feiras específicas, cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria.

Já a capacidade transacional, que aparece de forma mais intensa está relacionada a capacidade da firma ou a capacidade de adaptação que define a firma, demonstrado pela redução de gastos de logística e distribuição, transferindo produtos e serviços para seus clientes, tendo como estratégia comercial participar de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet a possíveis clientes, fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores, quanto a distribuição faz entregas terceirizadas, vende para mercados institucionais, circuito de comercialização.

Para os entrevistados do primeiro estudo de caso é necessário que as áreas de gestão e comercial andem juntas, tem que ter uma boa gestão, e foco no mercado para uma boa comercialização, sendo que essa visão mudou, pois no início visavam a produção, e o comercial em primeiro lugar, depois gestão e tecnologia, pensavam no que produzir, após vender, e por ultimo melhor gerenciamento e mais tecnologia.

No segundo estudo de caso a capacidade tecnológica aparece mais evoluída, comparada a situação da primeira empresa. O responsável pela produção já fez visita a concorrentes nacionais, e da Europa, Chile, México. Não existem produtos em teste. Excelente assimilação do conhecimento por parte dos funcionários, só que a tecnologia é cópia de processos já existentes, não tem nada desenvolvido pela própria empresa. Na capacidade gerencial, a empresa toma suas decisões gerenciais da empresa são decididas do proprietário da empresa e de sua esposa, não dispõe de estratégia específica, produz mais em termos agregados, criando parcerias com os produtores, para a compra de fruta. A integração entre as

diferentes áreas da empresa é boa, mas não se reúnem para estipular metas ou objetivos.

Seguindo a capacidade operacional no segundo estudo de caso se manifesta de forma padrão, as rotinas operacionais são padrão para esse tipo de atividade, e o volume de produção é controlada e disparada de acordo com a entrada do produto e a solicitação dos pedidos de venda, produzem o que os clientes solicitam, o controle de qualidade dos produtos não é formalizada. Não há diversidade nos produtos, nem criação de novos, mas observa-se destaque da **capacidade operacional**, já que a empresa informa que a geração do seu diferencial está na qualidade dos seus produtos. Quanto a capacidade transacional que se apresenta neste segundo estudo de caso através da produção da sua própria fruta, reduzindo custos, fazendo inúmeras visitas aos clientes para ver suas necessidades, preço determinado pela oferta e procura.

Os entrevistados deste segundo estudo de caso destacam que é necessário ter o produto, ter um bom relacionamento com o cliente, gerindo bem o negócio, e assim poderá atingir ou não a tecnologia, através da aquisição de novas máquinas. Essa visão da importância dos itens acima se dá desde o início das atividades da empresa, ou seja, já pensavam desta maneira.

Sendo a capacidade transacional uma capacidade que precisa ser criada, desenvolvida ou modificada, as empresas do estudo adaptam-se as tecnologias existentes, fazendo pequenas modificações. Esta capacidade também está em evidência nos estudos feitos anteriormente em 2012 por Zawislak e outros autores, principalmente no setor de calçados do sul do Brasil, que tem como intensa exploração as tendências de mercado, compreendendo toda a cadeia produtiva e o consumidor final. Reafirmando o resultado obtido por Gamarra (2013), que destaca a capacidade transacional como elemento chave da natureza da firma. O resultado obtido no estudo também vem em conformidade com Zawislak (2012b, p.20), que trata das *Technology Drivene Business Driven*, nos dois estudos de caso apresentam as características necessárias, cada firma tem as quatro capacidades, para ser inovador uma delas tem que ser dominante, e qualquer firma quando estabelecida é tecnológica ou transacional, e numa segunda fase é operacional ou gerencial, ou seja, primeiro a empresa existe para entregar valor, fazendo isso com conhecimento técnico, trazendo isso para a tecnologia de produção, depois gera estrutura organizacional e por fim uma boa gestão.

As diferenças presentes entre as capacidades são justificadas pela trajetória das empresas, e a identificação da capacidade mais intensa é guiada pelos tipos de inovação que são gerados pela empresa. No caso do primeiro estudo, a estratégia comercial aparece com destaque, informando uma predominância da capacidade transacional. No segundo estudo de caso ocorre a adaptação de novos processos, para desenvolver produtos voltados às necessidades e exigências dos clientes, indicando a capacidade operacional como destaque.

5 CONCLUSÃO

O estudo caracterizou-se por ser teórico-empírico, utilizando o método comparativo com pesquisa descritiva, por meio de estudos de caso em duas empresas do setor agroindustrial, localizadas nos municípios de Monte Alegre dos Campos e Vacaria.

As duas empresas pesquisadas foram escolhidas por pertencem a um setor produtivo ainda não estudado com base no modelo de capacidade de inovação contribuindo para a discussão atual desta linha de pesquisa. As empresas do estudo passaram por um processo de mudança tecnológica, agregando atividades industriais à atividade agrícola inicialmente existente, destacando ainda mais a importância de serem investigadas.

A pesquisa foi realizada a partir da utilização de um roteiro de perguntas abertas, sendo que os dados foram coletados em etapas. Na primeira etapa foi realizada uma coleta de informações secundárias, informações extraídas de jornais, sites e revistas, após entrevistas em profundidade foram realizadas com profissionais ligados a administração e produção da empresa com amplo conhecimento de seu negócio, em seguida escreveu-se um relatório seguindo a mesma estrutura utilizada no instrumento de investigação, para melhor entender os dados analisados, as empresas foram citadas no estudo com nome fictício.

Os resultados obtidos mostram que as duas agroindústrias analisadas apresentam as quatro capacidades, porém no primeiro estudo de caso a capacidade que se destaca é a transacional, que está relacionada a capacidade da firma ou a capacidade de adaptação que define a firma, transferindo produtos e serviços para seus clientes, mantendo uma redução de gastos de logística, essa empresa tem como estratégia comercial participar de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet a possíveis clientes, fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores, e vende para mercados institucionais, circuito de comercialização quanto a redução dos gastos com distribuição faz entregas terceirizadas, pensando na redução de custos. Esta empresa mostra-se dependente de instituições públicas.

No segundo estudo de caso se destacam a capacidade operacional, mesmo ocorrendo de maneira padrão, já que a empresa informa que a geração do seu

diferencial está na qualidade dos seus produtos, produz em embalagens de acordo com a necessidade de cada cliente. Esta empresa não tem dependência de instituições públicas, busca créditos bancários diretamente.

A pesquisa aqui realizada foi o primeiro estudo que aplicou o modelo de Zawislak em firmas do setor. O estudo atual sugere que há espaço para que ocorra a realização de mais estudos em empresas do setor agroindustrial do estado, considerando diferentes portes e localidades de empresas, visando ampliar a compreensão deste tipo de capacidade em uma atividade produtiva de destaque no Rio Grande do Sul neste setor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Thales Novaes de. O problema da experimentação na inovação tecnológica. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 311-329, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/322/241>>. Acesso em: 15/08/2012.
- BALSAN, Rosane. Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira. **revista de Geografia Agrária**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 123-151, ago. 2006. Disponível em: <www.miniweb.com.br/geografia/artigos/agricultura/modagrícola.pdf>. Acesso em: 15/08/2012.
- BECKER, Marília Beatriz Cibils. **Agroindústria e desenvolvimento**. Porto Alegre: CNPq, 1998.
- BELIK, Walter. **Agroindústria processadora de política econômica**. 1992. Tese (Doutorado) -- Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1992. Acesso em: 02 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000049186>>. Acesso em: 25 mar. 2013.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Unicamp, 1993. Disponível em: <http://www.ivfrj.ccs.decania.ufrj.br/download/est_compet.pdf>. Acesso em: 30/08/2012
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). **Livro branco: ciência, tecnologia e inovação**. Brasília: CTBrasil, 2002. Disponível em: <www.oie.es/salactsi/livro_branco_cti.pdf>. Acesso em: 30/08/2012
- BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI). Disponível em: <www.mcti.gov.br>. Acesso em: 02 dez. 2011.
- CALDAS, Ruy de Araújo (Coord.). **Agronegócio brasileiro ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: UBE, 1989.
- CAMPOS, Sílvia Horst; CALANDRO, Maria Lucrecia; STEIN, Natália Branco. **Indústria brasileira e gaúcha: um resgate da evolução recente**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/6/mesa13/Industria_Brasileira_e_Gauch-Um_resgate_da_evolucao_recente.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2013.
- CARVALHO, Sergio Medeiros Paulino de; SALLES, Sergio Luiz Monteiro Filho. Propriedade intelectual e dinâmica de inovação na agricultura. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 5, p. 315-340, 2006. Disponível em: <geo25.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/download/306/223>. Acesso em 01 abr. 2012.
- CENCI, Sergio Agostinho. **Processamento mínimo de frutas e hortaliças: tecnologia, qualidade e sistemas de embalagem**. Rio de Janeiro: EMBRAPA, 2011.

CETEP. Disponível em: <www.cetep.br>. Acesso em: 02 dez. 2011.

CHANDLER, Alfred D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 79-100, Summer 1992.

CHRISTENSEN, Jens, Frosley. Asset profiles for technological innovation. **Research Policy**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 727–745, Sept. 1995.

CORDER, Solange; SALLES-FILHO, Sergio. Aspectos conceituais do financiamento à inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 33-76, jan./jun. 2006.

DINIZ, ClérioCammpolina. O papel das inovações e das instituições no desenvolvimento local. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 29., 2001, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPEC, 2001. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200105383.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2012.

DOSI, Giovanni. **Mudança técnica e transformação industrial**: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas: Unicamp, 2006. Edição original: 1984.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomics effects of innovation. **Jornal of Economic Literature**, [S.l.], v. 26, p. 6, 1988.

DUTRÉNIT, G. Learning and knowledge management in the firm: from knowledge accumulation to strategic capabilities. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward ElgarPublishing. 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Disponível em: <<http://www.embrapa.gov.br>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

ERTHAL, Rui. Os complexos agroindustriais no Brasil seu papel na economia e na organização do Estado. **Revista Geo-paisagem**, Niterói, ano 5, n 9, 2006. Disponível em: <<http://www.feth.ggf.br/complexos.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

FELLOWS, P.J. **Tecnologia do Processamento de Alimentos – Princípios e Prática – 2 edição**. Artmed. 2006.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance**: lessons from Japan, London. Frances Pinter. 1987.

FURTADO, André. Difusão tecnológica: um debate superado? In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. p. 181.

FURTADO, João. **Padrões de Inovação na Indústria Brasileira**. Artigo preparado para o seminário no Instituto Fernando Henrique Cardoso. Publicado em 20 de setembro de 2004.

GAMARRA, J. E. T. **A natureza tecnológico- transacional e o desempenho da firma**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2013.

GAMARRA, J. E. T.; ZAWISLAK, P. A. Capacidade transacional: o elo perdido da inovação. In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 14., 2011, Lima. **Innovación para el crecimiento sostenible en el marco del Bicentenario**. Lima, 2011.

GIANEZINI, Miguelangelo. ALVES, Admar Bezerra. TECHEMAYER, César Augustus. Révillion, Jean Philippe Palma. **Diferenciação de produto e inovação na indústria agroalimentar: A inserção de alimentos funcionais no Brasil**. RACE, Unoesc, v. 11, n. 1 Edição Especial Agronegócios, p. 9-26, jan./jun. 2012

GONÇALVES, Mariana Faleiro; CAETANO, Mauro. Inovação em processos logísticos na distribuição de produtos: um estudo multicase em empresas de produção e venda direta de bens de consumo. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., Rio de Janeiro, 2012. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0535_2474.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2012.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, [S.l.], n. 23, p. 737-747, 2013.

HADDAD, Evelyn Witt. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-Schumpeteriana**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel) -- Departamento de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25385/000750582.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 dez. 2011 e 05 jan. 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **O técnico, a tecnologia, o ambiente e o produtor rural no tropico Semi- Arido Brasileiro: reflexões além da questão tecnológica**. Embrapa – CPATSA. 1985. Disponível em: www.infoteca.cnptia.embrapa.br, acesso 14/10/2012. Pg. 69.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LALL, Sanjaya. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, [S.l.], v. 20, n.2, p. 165-186, 1992.

LAUSCHNER, Roque. **Agroindústria cooperativa como agente de modernização da empresa rural**. Rio de Janeiro: Publicação SUPLAN e EIAP, 1977.

- LAUSCHNER, Roque. **Estratégias de desenvolvimento agroindustrial na região sul do Brasil**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1976.
- MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.
- MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo. Saraiva: 2005.
- MILAN, Marcos et al. (Coord.). **Sistema de qualidade nas cadeias agroindustriais**. São Paulo: Qualiagro, 2007.
- MUNIZ, José Norberto; STRINGETA, Paulo César. Inovação organizacional e tecnológica na fruticultura orgânica. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 363-390, 2005.
- OECD. **Manual de Oslo**. Finep. Terceira edição. 1997.
- OLIVEIRA, Juarez. **Propriedade industrial**. São Paulo: Saraiva, 1996
- PAGOT, Eduardo. Direcionadores de valor críticos na cadeia produtiva de pequenas frutas em Vacaria/RS. Monografia. Unisinos. 2010. Disponível em: www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Mono_Eduardo_Pagot.pdf
- PAULINO, Sonia Regina. Propriedade intelectual e dinâmica de inovação na agricultura. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v.5, n. 2. p. 315- 340, 2006.
- PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa05.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2012.
- POJO, Sabrina da Rosa et al. **Two approaches about innovation: for the academy and for the companies**. Miami: IAMOT, 2013.
- REICHERT, F. M. et al. Technological capability configuration: searching for predictor variables. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY- IAMOT, 20., 2011, Florida. **Proceedings...** Miami: IAMOT 2011.
- REICHERT, F. M. et al. Technological capability's predictor variables. **Journal of Technology Management & Innovation**. [S.l.], v. 6, p. 14-25, 2011.
- REVISTA FEE. Disponível em: revistas.fee.tche.br. Acesso em 12 mar. 2012.
- RÉVILLION, Jean Philippe Palma; PADULA, Antonio Domingos; FEDERIZZI, Luiz Carlos; MARTINELLI, Orlando Junior; MANGEMATIN, Vicent. **Estudo do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial – estudos de caso na cadeia produtiva de leite fluido no sistema setorial de inovação da França**. RAC, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 75-98
- ROSENBERG, Nathan. **Por dentro da caixa- preta: tecnologia e economia**. Campinas, SP: Unicamp, 2006. Primeira edição: 1982.

ROSSI, Greice De; TREZ, Janaina Ruffoni; STEFFANELLO, Marinês. REICHERT, Fernanda Maciel. **Footwear industry innovation capability: southern Brazilian Evidence**. Academy of Management Annual Meeting. 2012.

ROVERE, Renata Lebre La. **Paradigmas e trajetórias tecnológicas**. São Paulo: Hucitec, 2006.

RUSH, H.; BESSANT, J.; HOBDDAY, M. Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. **R&D Management**, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 221-236, 2007.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SILVA, José Graziano. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas. Unicamp, 1996.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Curitiba: Ibpex, 2005.

SPADOTTO, Claudio Aparecido. **Agricultura brasileira: importância, perspectivas e desafios para os profissionais dos setores agrícolas e florestais**. Disponível em <www.cnpat.embrapa.br>. Acesso em: 02 dez. 2011.

SU-GENERIS. In: WIKIPÉDIA a enciclopédia livre. [S.l.], 2011. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/su-generis>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

SZMRECSÁNYI, T. J. M. K.; ALVAREZ, V. M. P. (Org.). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec : Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Tradução de Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: ABDR, 1998.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UNIREGISTRO. Disponível em: <<http://www.uniregistro.com.br/cidades-do-brasil/riograndedodosul/vacaria/>>. Acesso em: 01 maio 2013.

VALLE, Marcelo Gonçalves do; SALLES, Sergio Filho. **Redes de inovação tecnológica: aportes da economia evolucionista e nova economia institucional**. Unicamp, 2010. Disponível: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Valle.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

VIOTTI, Eduardo Baumgratz; MACEDO, Mariano de Matos Macedo. **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas, SP: Unicamp, 2003.

WARD, Peter T. et al. Competitive priorities in operations management. **Decision Sciences**, U.S.A, v. 29, n. 4. Fall 1998.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal Strat.Mgmt. J.**, [S.l.], n. 20, p. 1087–1108, 1999.

Winter, S. **On Coase, Competence, and the Corporation**, In: Williamson, O. E., Winter, S. (Eds.). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press, Oxford, 179-195, 1991.

YAM, R. et al. Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of Hong Kong manufacturing industries. **Research Policy**, [S.l.], v. 40, p. 391-402, 2011.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 45-62, Part 2, Mar. 2013.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capabilities of the firm: the Brazilian experience. In: GLOBELICS INTERNATIONAL CONFERENCE, 9., 2011, Buenos Aires. **Anaiseletrônicos...** Buenos Aires: Creativity, Innovation and Economic Development, 2011. Disponível em: <<http://www.ungs.edu.ar/globelics/wp-content/uploads/2011/12/ID-284-Tello-Gamarra-Zawislak-Alves-Barbieux-Reichert-Innovation-policies.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2013.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **J. Technol. Manag. Innov.**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012a.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. **The innovation capabilities**: a content analysis in Brazilian cases. *Revista IAMOT* 2012b.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Towards the innovation function. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 17., 2008, Dubai. **Proceedings...** Miami: IAMOT, 2008.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS DOS ESTUDOS DE CASO.

Nome da empresa:

Data:

Fonte das informações:

Responsáveis pela busca de informações:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O trabalho tem como objetivo geral compreender as características da capacidade inovativa de firmas, que incorporaram inovações tecnológicas, através da compreensão da capacidade inovativa das firmas, por meio de quatro capacidades entendidas como formadoras da capacidade de inovação, a tecnológica, a gerencial, a operacional e a transacional, demonstrando como essas capacidades estão presentes, de que forma e se há alguma predominância.

Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, acima exposto, elaboramos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a trajetória tecnológica das empresas que incorporam inovação tecnológica, agregando valor ao produto final;
- Identificar as capacidades – gerencial, operacional, tecnológica e transacional - presentes nas empresas;
- Analisar como se demonstra a capacidade inovativa da firma, nas empresas analisadas, verificando quais capacidades estão presentes e de que forma, com base no modelo de ZAWISLAK (2013).

Assim, para entender essa dinâmica e caracterizar as empresas pesquisadas, construímos, nessa etapa do projeto, este roteiro de entrevista. Gostaria de ressaltar que todas as questões são em relação à unidade da empresa a qual estamos visitando.

HISTÓRICO

1. Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.

BASE TECNOLÓGICA

2. Como surgiram as ideias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e por quê? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.

3. E os seus processos como foram adequados a estes produtos?

4. De onde veio o conhecimento da empresa? Aqui é importante compreender como a empresa foi construindo sua base de conhecimento.

5. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?

6. Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de produção; Melhorar a qualidade do produto; Recombinação de elementos; Outros; Novidades?

7. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? (a ideia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, por que e se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.

CAPACIDADE TECNOLÓGICA

8. Faça uma breve descrição de como é o processo de desenvolvimento de produto ou de processo da empresa.

9. Como a sua empresa absorve novos conhecimentos e novas tecnologias? A ideia

aqui é saber, por exemplo, fazem-se cursos? Treinam-se funcionários? Vai experimentando e testando? Conta com apoio de técnicos externos? Quais? De onde?

10. Como se dá a aplicação deste novo conhecimento e de nova tecnologia nas operações, atividades e rotinas da empresa?

11. Como a empresa faz para adequar o novo conhecimento aos projetos de desenvolvimento?

12. Como é decidido o que desenvolver e produzir?

13. Uma vez decidido o que desenvolver e produzir, como são operacionalizadas as rotinas?

14. Qual o grau de formalização das atividades de desenvolvimento desta unidade da empresa?

15. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços de desenvolvimento da empresa?

16. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento desta unidade da empresa?

17. Como é a capacidade de absorção e assimilação de conhecimento individual dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento?

18. Como está o nível em relação às atividades de desenvolvimento da empresa ao comparar com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

CAPACIDADE OPERACIONAL

19. Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa, etapas.

20. Como é estabelecida a rotina operacional?

21. Como é preparada, disparada e controlada a produção?

22. Como é realizado o controle de qualidade?

23. Quais são os principais problemas que ocorrem na produção? (ex: materiais, operação, pessoal, projeto, gargalos).
24. Como ocorre a operacionalização dos novos produtos ou processos desenvolvidos?
25. Como a empresa muda a qualificação do pessoal da produção?
26. Qual o grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa?
27. Em que está concentrada a maior parte dos esforços operacionais da empresa?
28. Como está o nível de eficiência produtiva da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
29. O negócio é você realmente? Você fornece os produtos e/ou serviços aos seus clientes, ou não fornecem soluções para os problemas que seus clientes estão tendo?

CAPACIDADE GERENCIAL

30. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.
31. Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.
32. Como é a integração entre as diferentes áreas nesta unidade da empresa?
33. Como é feito o planejamento nesta unidade da empresa? Como é feito o controle nesta unidade da empresa?
34. Como são tomadas as decisões da empresa?
35. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de solução de problemas?
36. Qual o grau de formalização das atividades administrativas desta unidade da empresa?

37. Quem é o responsável pelas funções de Gerenciamento: tomada de decisão, inter-relações, qualidade.
38. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços gerenciais da empresa.
39. Como é a gestão da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
40. Dificuldades e obstáculos para inovar.

CAPACIDADE TRANSACIONAL

41. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.
42. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.
43. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.
44. Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.
45. Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?
46. Fale sobre reputação e marca na sua empresa.
47. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?
48. Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?
49. Em que está concentrada a maior parte dos esforços comerciais da empresa?
50. Como a empresa define o preço de venda?
51. Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?
52. Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

INOVAÇÃO

53. O que é mudança para a empresa?
54. Dê três exemplos de mudança.
55. O que sua empresa entende por inovação?
56. Dê três exemplos de inovação na sua empresa.

57. Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?
58. Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?
59. A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?
60. Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?
61. Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?
62. Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa:

Tecnologia

Produção

Gestão

Comercial

Explique a escolha.

Informações adicionais:

63. Exportações, caso houver.

63. Certificações

64. Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida.

65. A empresa está medindo resultados? Como e quanto?

66. A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e pensar no ambiente externo da empresa?

67. A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades possam ser tratados antes de surgirem?

68. A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio.

ANEXO B

DESCRICAÇÃO COMPLETA DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NA PRIMEIRA ENTREVISTA REALIZADA NO ESTUDO DE CASO 1

Nome da empresa: SOL (Cidade de Monte Alegre dos Campos-RS)

Data: 12/09/2013

Fonte das informações: Entrevista a sócia (formada em Administração de empresas)

Responsável pela realização da entrevista: Daniele Mello Benedet

ROTEIRO DE ENTREVISTA

HISTÓRICO DA EMPRESA

2. Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.

No início da década de cinquenta, o Sr. **Pedro** adquiriu uma propriedade no Município de Monte Alegre dos Campos- RS, onde cultivava milho, feijão e trigo. Na década de sessenta, **João**, juntamente com seus pais e irmãos, fixou residência no Município de Monte Alegre dos Campos, logo após, instalou uma olaria que funcionou por 9 anos.

Em 1974, João casou-se e teve três filhos, sua subsistência, nesta época, era baseada em culturas anuais, gado de corte e de leite e também artesanato feito pela sua esposa. Já nesta época eram produzidas chimias (doce de forma pastosa muito similar à geleia, que pode ser feita com vários sabores, usando cascas, frutos ou outras combinações) para o consumo da família, e também culturas anuais para consumo próprio e venda, pomar e horta.

No ano de 1993, iniciou-se a produção de hortifrutigranjeiros agroecológicos que eram comercializados, em sua maioria, na feira de Vacaria e nos Mercados locais. A ideia de produtos agroecológicos surgiu após o filho do Sr. João (Sérgio) se formar em técnico agrícola, e ter feito estágio no centro ecológico de Ipê.

Em 1994, mudou a forma de produzir, com experiências de mercado e produção de mercado. Com o aumento na produção surgiu a necessidade e o objetivo de agregar valor à produção, mantendo-se no campo. Em 1996, a empresa

ganhou um prêmio agroambiental.

No ano de 2000, a família e outras famílias uniram-se e fundaram a Associação dos Agricultores Ecologistas de Monte Alegre AECO, que tem por objetivo promover a sustentabilidade econômica das famílias de produtores associados, através da produção agroecológica e do comércio justo. Nesta época, iniciou-se a produção artesanal de chimias e doces. Para a empresa adequar-se à legislação vigente e devido à demanda por produtos orgânicos, sem conservantes e com características caseiras, houve a participação em vários cursos de aperfeiçoamento e sobre legislação com apoio e orientação da Emater.

Em 2001, encaminhou-se o Projeto para financiamento junto ao Programa Rio Grande Ecologizar, Programa da Secretária da Agricultura Familiar do Governo Olívio Dutra, que teve como objetivo ser um programa de produção, agroindustrialização e comercialização de produtos ecológicos, buscando promover a transição do modelo convencional para uma agricultura de base ecológica, através de ações de suporte e financiamento do Estado. Ainda neste ano, foi iniciada a construção da Agroindústria, tendo seu término em 2002.

Somente em 1º de março de 2003, iniciou-se a produção e a comercialização de doces em calda, chimias, conservas, geleias e extratos de tomate. Posteriormente ampliou-se a produção de frutas e formaram-se sólidas parcerias com produtores de diferentes regiões do estado. Devido à crescente demanda e à ideia de prospectar novos mercados, outros produtos foram implantados tais como doces de corte, marmelada, figada e pessegada; geleias sem adição de açúcar e, entre 2005 e 2006, sucos integrais, destacando-se a produção de suco de uva bordô integral.

O crescimento da produção gerou a necessidade da ampliação das instalações físicas, desta forma, mais uma vez a empresa buscou apoio junto às entidades como Emater e Instituições Financeiras (Banco do Estado do Rio Grande do Sul e Banco do Brasil), onde obtiveram apoio e recursos para a construção da área atual, fundamental para facilitar a armazenagem dos produtos.

Atualmente, comercializam seus produtos em mercados regionais, estaduais e no mercado institucional, tais como PAA (Programa de Aquisição de Alimentos para Doação Simultânea), programa que foi instituído pelo Art. 19 da Lei nº 10.696 e regulamentado pelo Decreto 4.772, ambos de 2 de julho de 2003, tendo como objetivo incentivar a agricultura familiar, compreendendo ações vinculadas à distribuição de produtos agropecuários para pessoas em situação de insegurança alimentar e à

formação de estoques estratégicos; e PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), um programa suplementar à educação, como diz a Constituição Federal, que objetiva fornecer alimentação escolar para os alunos de toda a educação básica matriculados em escolas públicas e filantrópicas. Um dos seus pilares é a universalidade no atendimento e a ampliação do atendimento, em 2009, para o Ensino Médio e o EJA, reforçando este princípio do Programa. O PNAE é executado por meio de transferência automática de recursos federais aos estados, municípios, Distrito Federal e escolas federais, sem a necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta corrente específica. Nesta forma de gestão descentralizada dos recursos federais, a participação e o controle social se dão, principalmente, por meio do Conselho de Alimentação Escolar.

A empresa tem a comercialização de seus produtos nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco, Ceará, Sergipe e, mais recentemente, no Estado do Rio Grande do Norte.

A empresa conta com 5 funcionários na entressafra e de 10 a 12 funcionários da safra (safra da produção das frutas a serem utilizadas), sendo que esses funcionários trabalham em todo o processo produtivo, de acordo com a necessidade e demanda de produtos. E, além destes, fazem parte também de todo o processo mais 4 membros da família. O processo produtivo da empresa não é automatizado o bastante em relação a outras empresas do setor. Com produção anual de 180 mil kg/ano, dessa produção total, 35 a 40% é produzido na própria propriedade. O tamanho da planta industrial é de 1000m², possuindo 15 máquinas.

BASE TECNOLÓGICA

8. Como surgiram as ideias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e por quê? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.

As ideias vieram através de cursos via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, Fepagro (Caxias do Sul), outros cursos particulares, partiu da empresa o interesse em ir fazer. O produto que predomina é o suco de uva bordô. Os produtos novos são geleia de frutas vermelhas, mirtilo, kiwi, laranja, e os sem açúcar como

geleias de maçã, mirtilo e néctar de uva. Os produtos novos vêm de acordo com a demanda dos clientes.

9. E os seus processos como foram adequados a estes produtos?

O local que antes era produção, administrativo e estoque, atualmente, é só produção, foi construído um novo local para estoque e o administrativo está em Vacaria-RS. As panelas foram sendo substituídas por maiores. O suco é feito por processo de arraste de vapor, não tem contato com a água, a geleia é quase o mesmo processo, mas a geleia com pedaços vai em tacho normal, tem caldeira a vapor, as panelas são de aço inox. A chimia, antes do processo normal, vai para a despoldadeira, tirando a casca e a semente.

10. De onde veio o conhecimento da empresa? Aqui é importante compreender como a empresa foi construindo sua base de conhecimento.

A empresa teve, como conhecimento inicial, atividades no pomar e horta para venda in natura, no sítio onde hoje se localiza a agroindústria.

A empresa participa de feiras e eventos a nível estadual e nacional (feiras mais específicas da agricultura familiar), como Expotchê feira sulista realizada há 21 anos em Brasília-DF; Feira da Agroindústria Familiar em Porto Alegre- RS e Feira da Associação de Agricultura Ecológica. A empresa tem conhecimento dessas feiras via busca pela internet ou por divulgações da Emater.

A empresa não tem problema com a rotatividade, a dificuldade é conseguir novos funcionários quando alguém sai, pois pela localização da empresa, no meio rural, a maioria dos moradores são produtores, e não tem o hábito de trabalhar como funcionários. No que diz respeito à capacitação dos funcionários, ela é interna, então, os gestores os capacitam, sendo feita através de demonstrações práticas nas rotinas do dia a dia. Os gerentes da empresa fazem cursos externos para obter capacitações.

11. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?

As ideias vieram através de cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria, via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, FEPAGRO (Caxias do Sul), outros cursos particulares, partindo da empresa o

interesse em ir fazer.

12. Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de produção; Melhorar a qualidade do produto; Recombinação de elementos; Outros; Novidades?

Como a empresa já está presente em 14 estados, ela tem como objetivo aumentar o número de clientes, sair das capitais, atingir demais cidades, os clientes em geral são lojas de produtos orgânicos e lojas de produtos ecológicos.

13. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? (a ideia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, por que e se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.

Se comparado com os concorrentes nacionais, está se igualando e tentando procurar o que eles não têm. Quanto aos concorrentes internacionais tenta-se ganhar no preço de produtos da mesma linha.

CAPACIDADE TECNOLÓGICA

9. Faça uma breve descrição de como é o processo de desenvolvimento de produto ou de processo da empresa.

O processo de desenvolvimento de novos produtos se dá por questões de mercado, os produtos orgânicos são feitos para clientes que querem pagar por este produto, os clientes pedem um novo sabor ou produto e a empresa analisa sua capacidade produtiva ou reduz a produção de outro produto que está saindo de linha ou está tendo pouco saída. E os não orgânicos são produzidos devido à matéria-prima que vem de produtores ainda não certificados, essa é de fácil acesso e menor preço, aí se desenvolvem produtos para clientes que olham o preço e não a qualidade do produto.

9- Como a sua empresa absorve novos conhecimentos e novas tecnologias? A ideia aqui é saber, por exemplo, fazem-se cursos? Treinam-se funcionários? Vai

experimentando e testando? Conta com apoio de técnicos externos? Quais? De onde?

As ideias vieram através de cursos via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, Fepagro (Caxias do Sul), outros cursos particulares, partindo da empresa o interesse em ir fazer. O produto que predomina é o suco de uva bordô. Os produtos novos são geleia de frutas vermelhas, mirtilo, kiwi, laranja, e os sem açúcar como geleias de maçã, mirtilo e néctar de uva. Os produtos novos vêm de acordo com a demanda dos clientes.

10. Como se dá a aplicação deste novo conhecimento e de nova tecnologia nas operações, atividades e rotinas da empresa?

O responsável de cada setor faz o curso e repassa para os demais membros do setor.

11. Como a empresa faz para adequar o novo conhecimento aos projetos de desenvolvimento?

O responsável de cada setor faz o curso e repassa para os demais membros do setor.

12. Como é decidido o que desenvolver e produzir?

Para ser tomada a decisão do que produzir, primeiramente, analisa-se se vai ter matéria-prima, como está a capacidade de produção, o tempo hora da máquina, a capacidade da sala de processamento e o custo gerado, e, por fim, quanto vai ser o preço final para ver a viabilidade de colocar esse novo produto no mercado.

13. Uma vez decidido o que desenvolver e produzir, como são operacionalizadas as rotinas?

Primeiramente, devido ao relato da questão 12, a empresa ou reduz a produção de outro produto ou adquire novas máquinas, ou tem ainda a opção de fazer na entressafra, pois seus produtos têm validade de dois anos.

14. Qual o grau de formalização das atividades de desenvolvimento desta unidade da empresa?

O grau de formalização é de 95% devido à necessidade das certificações, os outros 5% são produtos em teste. Atualmente, estão em testes produtos que utilizam frutas nativas, como uvaia, butiá e guamirim.

15. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços de desenvolvimento da empresa?

Em desenvolver novos produtos e manter a qualidade dos atuais.

16. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento desta unidade da empresa?

Bom, todos participam igualmente, o problema é a falta de funcionários, devido a ser localizada no interior da cidade, a maioria dos moradores tem produção própria e não quer trabalhar como funcionário da agroindústria.

17. Como é a capacidade de absorção e assimilação de conhecimento individual dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento?

Facilitada na maioria, mas há problemas devido à falta de mão de obra.

18. Como está o nível em relação às atividades de desenvolvimento da empresa ao comparar com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

Está de acordo com seus concorrentes nacionais de mesmo porte, é um setor em crescimento, em nível internacional, é inferior aos concorrentes.

CAPACIDADE OPERACIONAL

19. Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa, etapas.

Para a geleia, ocorre, primeiramente, a seleção das frutas, lavagem, extração do suco, cozimento, envaze, banho Maria nos vidros, resfriamento, estocagem (tempo de prateleira que o produto precisa de 30 a 45 dias), rotulagem e vai para o mercado.

Para o suco, também ocorre a seleção das frutas, desgasce (tirar a pele da fruta), lavagem, extração do suco, envaze, resfriamento, estocagem (de prateleira que o produto precisa de 30), rotulagem e vai para o mercado.

Para o processo da chimia, seleção das frutas, lavagem, despolpa, cozimento, envaze, banho Maria, resfriamento, estocagem, rotulagem e vai para o mercado.

Para o doce em calda, o processo é similar aoda chimia, só não tem a despolpa.

20. Como é estabelecida a rotina operacional?

Tem cronograma, não existe bastante variação do mesmo.

21. Como é preparada, disparada e controlada a produção?

Tem cronograma, não existe bastante variação do mesmo.

22. Como é realizado o controle de qualidade?

Devido às certificações, o controle de qualidade ocorre desde a produção das frutas, cada órgão pelo seu registro faz suas inspeções, e o interno é feito pelos sócios que cuidam da produção.

23. Quais são os principais problemas que ocorrem na produção? (ex: materiais, operação, pessoal, projeto, gargalos).

O maior problema é que a matéria-prima só tem em safra, e muitas frutas amadurecem na mesma época, além do problema de a fábrica ser localizada em um pequeno município que ainda concentra-se em atividades rurais, não existem muitas pessoas para trabalhar como assalariados, gerando falta de mão de obra.

24. Como ocorre a operacionalização dos novos produtos ou processos desenvolvidos?

Cursos e feiras específicas, cursos de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria, via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, FEPAGRO (Caxias do Sul), outros cursos particulares, partindo da empresa o interesse em ir fazer, troca de experiência com outras agroindústrias parceiras; além de assistência técnica de enólogo, sendo parte do valor pago por uma ONG (Rede Eco- Vida), e as visitas do enólogo são de acordo com as necessidades, esse enólogo assina pela produção dos sucos, ele auxilia no conhecimento técnico.

25. Como a empresa muda a qualificação do pessoal da produção?

Devido à alta rotatividade, a qualificação de pessoal é interna.

26. Qual o grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa?

A formalização das atividades operacionais está em 95%, devido aos 5% em testes, ou produtos que estão no Ministério a serem avaliados, sucos é mais burocrático, os demais é na vigilância sanitária (Caxias do Sul) ou estão em laboratório credenciado.

27. Em que está concentrada a maior parte dos esforços operacionais da empresa?

Desenvolvimento de novos produtos e manter a qualidade dos existentes.

28. Como está o nível de eficiência produtiva da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

Comparando-se com os concorrentes nacionais, está se igualando e tentando procurar o que eles não têm. Quanto aos concorrentes internacionais, tenta-se ganhar no preço de produtos da mesma linha.

29. O negócio é você realmente? Você fornece os produtos e/ou serviços aos seus clientes, ou não fornecem soluções para os problemas que seus clientes estão tendo?

Sim, o negócio é a empresa mesmo. A empresa cria os produtos de acordo com as necessidades dos clientes, de forma contínua, tira alguns de linha e cria novos.

CAPACIDADE GERENCIAL

30. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.

Centrada em duas pessoas que fazem as vendas, as compras, financeiro, fiscal e análise de mercado, vão nas feiras e eventos.

31. Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.

Como a empresa já está presente em 14 estados, ela tem como objetivo aumentar o número de clientes, sair das capitais, atingir demais cidades, os clientes em geral são lojas de produtos orgânicos e lojas de produtos ecológicos.

32. Como é a integração entre as diferentes áreas nesta unidade da empresa?

Reunião mensal com os líderes, bimestral com os demais funcionários, e trabalho motivacional.

33. Como é feito o planejamento nesta unidade da empresa? Como é feito o controle nesta unidade da empresa?

Através das reuniões, e cronograma de atividades, o cronograma sofre alterações com frequência devido aos pedidos ou frutas disponíveis no momento.

34. Como são tomadas as decisões da empresa?

As decisões são tomadas em reunião com os dois sócios oficiais da empresa e mais quatro pessoas da família, que informalmente também são sócios.

35. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de solução de problemas?

Após reunião para a solução dos problemas, é designado um membro da empresa, para ir atrás da solução.

36. Qual o grau de formalização das atividades administrativas desta unidade da empresa?

A empresa conta com seu setor administrativo 95% formalizado.

37. Quem é o responsável pelas funções de Gerenciamento: tomada de decisão, inter-relações, qualidade.

Todos os sócios participam da tomada de decisões gerenciais na empresa.

38. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços gerenciais da empresa.

Na empresa, os esforços são focados na solução dos problemas existentes, e soluções de novos produtos que os clientes demandam.

39. Como é a gestão da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

A gestão é diferenciada, de acordo com concorrentes nacionais do mesmo porte, a gestão é menos atuante em relação aos concorrentes maiores e os internacionais.

40. Dificuldades e obstáculos para inovar.

Falta de tempo (hora), e muitas funções para poucas pessoas.

CAPACIDADE TRANSACIONAL

41. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.

A empresa participa de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet a possíveis clientes, fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores. A entrega das vendas em mercados próximos é feita com uma caminhonete e um caminhão ambos da empresa, nas demais regiões, a entrega é

terceirizada. Pretende-se num futuro próximo investir mais em marketing.

42. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.

As matérias-primas são adquiridas na sua maioria em cooperativa de produtores orgânicos localizada no município da empresa, ou busca quando necessário em outras regiões, trabalho feito por um dos sócios.

43. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.

A empresa participa de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet possíveis clientes, fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores.

44. Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.

A entrega das vendas em mercados próximos é feita com uma caminhonete e um caminhão ambos da empresa, nas demais regiões a entrega é terceirizada.

45. Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?

É feito pós-venda, através de contato telefônico, o cliente comenta como o produto está sendo vendido, em casos de clientes de regiões mais próximas, a sócia vai pessoalmente visitá-los.

46. Fale sobre reputação e marca na sua empresa.

Marca valorizada e conhecida no mercado por estar há 10 anos atuando, com boa reputação, na Expointer 2013, foi premiada pela qualidade dos produtos.

47. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

Os clientes compram o produto pela qualidade, pois muitas vezes ele não é o mais competitivo em preço devido aos altos custos de transporte.

48. Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?

Aproximadamente 95% dos produtos são formalizados, os outros cinco são produtos em teste, apenas vendidos para ver a aprovação dos clientes.

- 49.** Em que está concentrada a maior parte dos esforços comerciais da empresa?
Em conquistar novos clientes e também fidelizar os atuais.
- 50.** Como a empresa define o preço de venda?
Através de cálculo de custo, pela concorrência e pelo preço de mercado.
- 51.** Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?
Tenta ser competitiva em alguns produtos quando possível, mas muitas vezes tem o preço maior que seus concorrentes.
- 52.** Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?
Em ambos os casos, tenta-se ser mais competitivo quando possível com preço melhor.

INOVAÇÃO

- 53.** O que é mudança para a empresa?
Para a empresa, mudança no processo, mudar a forma de pensar, mudar produtos, ter produtos diferenciados, e melhorar os produtos existentes.
- 54.** Dê três exemplos de mudança.
Para a empresa, mudança foi perceber que, aumentando o calor, poderia produzir em tempo menor; quem identificou isso foi o setor de produção da empresa. Criaram novas fórmulas de calcular o custo dos produtos, terceirizaram mais as entregas.
- 55.** O que sua empresa entende por inovação?
Ser diferente no processo de produção e trazer produtos novos aos clientes.
- 56.** Dê três exemplos de inovação na sua empresa.
Para a empresa inovação foi perceber que, aumentando o calor poderia produzir em tempo menor; quem identificou isso foi o setor de produção da empresa. Criaram-se novas fórmulas de calcular o custo dos produtos. Desenvolvimento de produtos com o uso de frutas nativas. Há projetos de maior proporção, mas falta dinheiro, com nova tecnologia poderiam ganhar tempo nos processos.

57. Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?

Aumento na produtividade e conseqüentemente nas vendas.

58. Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?

Produção e Administrativa.

59. A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?

Sim, meta de lançar três novos produtos diferentes por ano, que seu concorrente não tenha, através de pesquisa.

60. Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?

Restrições na legislação, como exemplo, a barreira do suco integral de pêsego, que pela forma de processo utilizado pela empresa foi registrado como néctar, mesmo não indo açúcar.

61. Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?

Produção orgânica e qualidade dos produtos.

62. Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa:

(4) Tecnologia

(1) Produção

(3) Gestão

(2) Comercial

Explique a escolha.

É necessário ter um produto de qualidade, ter um bom relacionamento com o cliente, gerindo bem o negócio, e assim poderá atingir ou conseguir adquirir tecnologia. Essa visão da importância dos itens acima se dá desde o início das atividades da empresa, ou seja, já se pensava desta maneira.

Informações adicionais:

63. Exportações, caso houver. Não.

64. Certificações Sim, ECOVIDA, Produto orgânico Brasil (sistema participativo) e Selo Sabor Gaúcho.

65. Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida. Consumo racional da água, através de cisterna, utilizada para lavagem externa, área de plantas nativas, área de preservação de matas e nascentes.

66. A empresa está medindo resultados? Como e quanto? Sim, na área de produção, através de volume de produção nas vendas através de metas estabelecidas.

67. A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e pensar no ambiente externo da empresa? Sim, mas pouco devido à falta de tempo.

68. A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades possam ser tratados antes de surgirem? Sim, Se rendeu menos ou ficou um sabor não adequado nem vai ao mercado, através do controle de qualidade.

69. A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio? Sim, através de controle de produção, volume, gasto de matéria-prima, rendimento de produção dia, por pessoa, controle de eficiência das entregas, controle de vendas, administrativo.

ANEXO C

DESCRICAÇÃO COMPLETA DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NA SEGUNDA ENTREVISTA REALIZADA NO ESTUDO DE CASO 1

Nome da empresa: Agroindústria (Cidade de Monte Alegre dos Campos-RS)

Data: 19/09/2013

Fonte das informações: Entrevista a sócio Sérgio (Técnico agrícola e especialista em agroecologia).

Responsável pelo roteiro de entrevista: Daniele Mello Benedet

ROTEIRO DE ENTREVISTA

HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.

No início da década de cinquenta o Sr. **Jose** adquiriu uma propriedade no Município de Monte Alegre dos Campos- RS, onde cultivava milho, feijão e trigo. Na década de sessenta **João** juntamente seus pais e irmãos fixaram residência no Município de Monte Alegre dos Campos, logo após instalaram uma olaria que funcionou por 9 anos. Em 1974 João cassou-se e teve 3 filhos, sua subsistência nesta época era baseada em culturas anuais, gado de corte e de leite e também artesanato feito pela sua esposa. Já nesta época eram produzidas chimias (doce de forma pastosa muito similar à geléia, pode ser feito com vários sabores, usando cascas, frutos ou outras combinações) para o consumo da família, e também produzia culturas anuais para consumo próprio e venda, pomar e horta. No ano de 1993 iniciou-se a produção de hortifrutigranjeiros Agros ecológicos que eram comercializados na sua maioria na feira de Vacaria e nos Mercados locais, essa idéia de produtos agros ecológicos se deu após o filho do SrJoão (Sérgio) se formar em técnico agrícola, e ter feito estágio no centro ecológico de ipê.

Em 1994 mudou a forma de produzir, com essas experiências de mercado e a produção de mercado e o aumento na produção surgiu à necessidade e o objetivo de agregar valor a produção, se mantendo no campo. Em 1996 a empresa ganhou prêmio agro- ambiental. No ano de 2000 a família e outras famílias uniram-se e fundaram a Associação do Agricultores Ecologistas de Monte Alegre AECO, que tem por objetivo, promover a sustentabilidade econômica das famílias de produtores

associados, através da produção agroecológica e comércio justo. Nesta época inicio-se a produção artesanal de chimias e doces. Para a empresa se adequar a legislação vigente e devido a demanda por produtos orgânicos, sem conservantes e com características caseiras, fizeram vários cursos de aperfeiçoamento e sobre legislação com apoio e orientação da Emater.

Em 2001 encaminhou-se o Projeto para financiamento junto ao Programa Rio Grande Ecologizar, programa da Secretária da Agricultura Familiar do Governo Olivio, que teve como objetivo ser um programa de produção, agroindustrialização e Comercialização de Produtos Ecológicos, buscando promover a transição do modelo convencional para uma agricultura de base ecológica, através de ações de suporte e financiamento do Estado. Ainda neste ano iniciou a construção da Agroindústria tendo seu término em 2002. Somente em 1º de março de 2003 inicio-se a produção e comercialização de doces em calda, chimias, conservas, geléias e extrato de tomate. Posteriormente amplio-se a produção e fruta e formamos sólidas parcerias com produtores de diferentes regiões do estado. Devido a crescente demanda e a idéia de prospectar novos mercados, outros produtos foram implantados tais como: doces de corte: marmelada, figada e pessegada; geléias sem adição de açúcar e entre 2005 e 2006 sucos integrais se destacando a produção de suco de uva bordô integral.

O crescimento da produção gerou a necessidade da ampliação das instalações físicas, desta forma mais uma vez a empresa buscou apoio junto as entidades como Emater e Instituições Financeiras (Banco do Estado do Rio Grande do Sul e Banco do Brasil), onde obtiveram apoio e recursos para a construção da área atual, fundamental para facilitar a armazenagem dos produtos. Atualmente comercializam seus produtos em mercados regionais, estaduais e no mercado institucional tais como PAA (Programa de Aquisição de Alimentos para Doação Simultânea), programa que foi instituído pelo Art. 19 da Lei nº 10.696 e regulamentado pelo Decreto 4.772, ambos de 2 de julho de 2003, tendo como objetivo incentivar a agricultura familiar, compreendendo ações vinculadas à distribuição de produtos agropecuários para pessoas em situação de insegurança alimentar e à formação de estoques estratégicos. O PAA encontra-se inserido em um conjunto mais abrangente de políticas desenvolvidas pelo Governo Federal, em parceria com o poder público estadual, municipal, e com diferentes organizações da sociedade civil, por meio do Programa Fome Zero, voltadas ao fortalecimento da segurança alimentar e nutricional do país; e PNAE (Programa

Nacional de Alimentação Escolar), esse programa é o apoio à Alimentação Escolar na Educação Básica - PNAE é um programa complementar a educação, como diz a Constituição Federal que objetiva fornecer alimentação escolar para os alunos de toda a educação básica matriculados em escolas públicas e filantrópicas. Um dos seus pilares é a universalidade no atendimento e a ampliação do atendimento, em 2009, para o ensino médio e o EJA, reforçou este princípio do Programa. O PNAE é executado por meio de transferência automática de recursos federais aos estados, municípios, Distrito Federal e escolas federais, sem a necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta-corrente específica. Nesta forma de gestão descentralizada dos recursos federais, a participação e o controle social se dão, principalmente, por meio do Conselho de Alimentação Escolar.

A empresa tem a comercialização de seus produtos nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco, Ceará, Sergipe e mais recentemente no estado do Rio Grande do Norte.

A empresa conta com 5 funcionários na entre-safra e de 10 a 12 funcionários da safra (safra da produção das frutas a serem utilizadas), sendo que esses funcionários trabalham em todo o processo produtivo de acordo com a necessidade e demanda de produtos. E além destes fazem parte também de todo o processo mais quatro membros da família. O processo produtivo da empresa não é automatizado o bastante em relação a outras empresas do setor. Com produção anual de 180 mil kg/ Ano, dessa produção total, de 35 a 40% é produzido na própria propriedade. O tamanho da planta industrial é de 1000m², possuindo 15 máquinas.

BASE TECNOLÓGICA

3. Como surgiram as idéias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e pq? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou; Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.

As idéias de como fazer a maioria dos produtos vieram através de cursos via Emater, Centro ecológico, ajuda do Estado, FEPAGRO (Caxias do Sul), outros cursos particulares, todos partiram da empresa o interesse em ir fazer. O produto que predomina é o suco de uva bordô, pois representa 55% das vendas atualmente.

Os produtos novos são geléia de frutas vermelhas, mirtilo, kiwi, laranja, e os

sem açúcar como geléias de maçã, mirtilo e néctar de uva. Os produtos novos vêm de acordo com a demanda dos clientes.

Produtos novos são os produtos a base de frutas nativas. Produtos aprimorados ou de novos processos, são os produtos com base nas frutas nativas.

4.E os seus processos como foram adequados a estes produtos?

O local que antes era produção, administrativo e estoque, atualmente é só produção, foi construído novo local para estoque e o administrativo está em Vacaria-RS, as panelas foram sendo substituídas por maiores. Suco feito por processo de arraste de vapor, não tem contato com a água, a geléia é quase o mesmo processo, mas a geléia com pedaços vai em tacho normal, tem caldeira a vapor, as panelas são de aço inox. A rentabilidade com o uso do sistema com caldeira foi a redução de tempo no preparo em 30%, e o mais importante diminui o desgaste do operador pois antes era necessário mexer o produto manualmente. A chimia antes do processo normal vai para a despoldadeira, tirando a casca e a semente. Adquirido nova Caldeira.

Não é considerado um processo moderno pois empresas maiores tem esteira para o transporte dos produtos e o processo de lacre também deve ser automatizado.

5.De onde veio o conhecimento da empresa?

A empresa teve como conhecimento inicial atividades no pomar e horta para venda in natura, no sítio onde hoje localiza a agroindústria.

A empresa participa de feiras e eventos a nível estadual e nacional (feiras mais específicas da agricultura familiar), como Expotchê feira sulista realizada há 21 anos em Brasília-DF; Feira da Agroindústria Familiar em Porto Alegre- RS e Feira da Associação de Agricultura Ecológica. A empresa tem conhecimento dessas feiras via busca pela internet ou por divulgações da Emater.

A empresa não tem problema com a rotatividade, o problema é em conseguir novos funcionários quando alguém sai, pois pela localização da empresa no meio rural a maioria dos moradores tem são produtores, e não tem o hábito de trabalhar como funcionários. No que diz respeito a capacitação dos funcionários ela é interna então os gestores os capacitam, feita através de demonstrações práticas nas rotinas do dia a dia, sendo os gestores os responsáveis. Os gerentes da empresa fazem

cursos externos para obter capacitações. Os cursos na maioria são de boas práticas, produção orgânica e organização da agroindústria.

6. Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de produção; Melhorar a qualidade do produto; Recombinação de elementos; Outros; Novidades?

A tendência é organizar melhor a propriedade onde se localiza a agroindústria, embelezando-a e tornando um ambiente agradável e propício para o eco-turismo, e assim poderá receber seus clientes e também seus representantes com a finalidade do representante conhecer melhor os processos da agroindústria e se identificar mais com a empresa na hora da venda do produto. Aumentar o portfólio de produtos, pretende desenvolver, produzir e lançar 3 novos produtos diferentes por ano, e que seus produtos cheguem a novos municípios, melhorar a estrutura do depósito em Vacaria- RS, pois este depósito está pequeno (espaço físico aproximadamente de 100m²), é necessário encontrar um novo local, sendo que devido a falta de recursos esse projeto está parado, os custos que terá esse novo local será aumento no aluguel, fachada e estrutura interna, transformando-o em uma filial, e também ponto de venda.

7. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? (a ideia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, pq e se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.

Os concorrentes, principalmente os que produzem sucos, tem maior volume de produção, e diferentes processos de produção, com mais tecnologia. mas isso para a empresa é um diferencial, pois o produto tem origem da agricultura familiar, qualifica seus produtos, vende-se para clientes seletivos. No processo de doce de corte, a empresa necessita aperfeiçoar-se está atrás, para aperfeiçoar-se em equipamentos, como esteiras, sistema de fechamento da embalagem e etiquetagem automatizadas.

No visual da marca tem que melhorar, mas ganham na variedade atualmente contam com 60 itens.

CAPACIDADE TRANSACIONAL

7. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.

No mercado institucional Os mercados institucionais são constituídos basicamente por instituições como escolas, hospitais e creches, entre outras, que normalmente apresentam limitações de recursos e não objetivam o lucro com suas compras, mas apenas a complementação do pacote de serviços que prestam aos seus usuários.

Tem relacionamento com cooperativas parceiras, para poderem oferecer seus produtos, cada cooperativa entra como o produto que tem e que pode oferecer a um bom preço.

No mercado em geral, a empresa participa de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet em possíveis clientes fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores. Para entrega das vendas em mercados próximos e feita com uma caminhonete e um caminhão ambos da empresa, nas demais regiões a entrega é terceirizada. Pretende-se num futuro próximo investir mais em marketing.

Participa do circuito da rede eco-vida onde ocorrem rodadas de negócios, que é um circuito de comercialização, o qual demonstra importantes diferenciais organizativos e econômicos, pois a comercialização tornou-se um gargalo para a expansão da produção dos agricultores ligados a ela, especialmente quanto a manter abastecidos os mercados compradores com diversidade de produtos, quantidade e qualidade o ano todo. Percebendo estas limitações, mas procurando manter sua ética e finalidade social, um conjunto de organizações e grupos de agricultores ligados à Ecovida resolveu buscar coletivamente alternativas e criou o Circuito Sul de Circulação de Alimentos da Rede Ecovida de Agroecologia, que vem desde 2006 procurando viabilizar uma comercialização. O Circuito de Comercialização funciona com base em seis estações-núcleos, cada qual equivalendo a um núcleo regional da Rede Ecovida, e nove municípios representam as subestações núcleo. As estações e subestações são pontos de reunião e distribuição dos produtos para a comercialização. Para integrar o Circuito, os produtos devem ser necessariamente oriundos da agricultura familiar.

A empresa tem meta de 4 novos clientes por mês, ainda em 2013 pretende

lançar a loja on-line.

8. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.

Primeiramente a empresa realiza 2 a 3 planejamentos de compras antes da safra, organiza meta de produção, reunião dos produtores, para a compra das frutas, estão são compradas de produtores que fazem parte da AECO, ou na falta buscam frutas de outros produtores integrantes da Rede Ecovida em outras regiões compras osvidros e caixas tudo no inicio da safra para garantir preço, o açúcar também é comprado em quantidade, com exceção do açúcar orgânico que são feitos em pequenas quantidades.

9. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.

A empresa participa de feiras a nível estadual e nacional em sua área, buscando novos clientes, tem site com toda a linha de produtos e faz consulta via internet em possíveis clientes fazendo o primeiro contato para obter novos mercados consumidores e participa da corrida eco- vida, e em 2013 vai lançar venda on-line.

10. Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.

A entrega das vendas em mercados próximos e feita com uma caminhonete e um caminhão ambos da empresa, nas demais regiões a entrega é terceirizada. Grandes volumes saem direto da sede da empresa (Monte Alegre dos Campos- RS), volumes menores são do estoque em Vacaria-RS.

11. Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?

Produto homogêneo, no sentido de igual, idêntico, ou seja, mesmo o processo sendo feito ainda em parte manual, todos os frascos com o produto são iguais. O prazo de entrega, pós- venda, visita aos clientes, os representantes passam para a empresa as tendências de mercado. Na festa dos 10 anos convidaram parceiros, rádio, jornal, e clientes para conhecerem a empresa.

12. Fale sobre reputação e marca na sua empresa.

A reputação da empresa está de média a boa, devido ao crescimento de mercado, são reconhecidos como empresa, recebem muitos elogios. (Essa afirmação está baseada na percepção do gestor e de sua família).

13. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

Qualidade dos produtos, diversidade, pontualidade nas entregas, visita aos clientes, rótulos com boa quantidade de informações, bonificação, tentam ser lembrados pelas nutricionistas. Em muitas empresas e no mercado institucional são as nutricionistas que relacionam os produtos à serem comprados, então o gestor acha necessário que nutricionistas conheçam a variedade de seus produtos, ocorre envio de amostras de produtos para esse profissional.

14. Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?

Aproximadamente 95% dos produtos são formalizados, os outros cinco são produtos em teste, apenas vendidos para ver a aprovação dos clientes.

15. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços comerciais da empresa?

Em intensificar a gestão comercial, visitas a novos clientes.

16. Como a empresa define o preço de venda?

Através de calculo de custo, estimando produto por produto, mas não tem margem uniforme, atualmente tem produtos com margem ideal, regular e pequena de acordo com o mercado. No caso do mercado institucional (Os mercados institucionais são constituídos basicamente por instituições como escolas, hospitais e creches, entre outras, que normalmente apresentam limitações de recursos e não objetivam o lucro com suas compras, mas apenas a complementação do pacote de serviços que prestam aos seus usuários), depende da licitação. Analisa tendências de mercado.

17. Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?

No produto sucos seus custos são superiores a dos concorrentes devido melhor tecnologia, nos demais produtos tem custo aproximado com o dos concorrentes.

18. Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

Em ambos os casos tenta ser mais competitivo em alguns produtos, e tem preço maior em outros, que realmente não tem como competir por valor, como

exemplo os sucos integrais, conserva de pêssego e figo, tem no mercado apenas para divulgar a marca, não tem retorno financeiro desejado.

INOVAÇÃO

19. O que é mudança para a empresa?

Para a empresa mudança no processo, mudar forma de pensar, mudar produtos, ter produtos diferenciados, e melhorar os produtos existentes.

20. Dê três exemplos de mudança.

Pretende mudar e incentivar a produção da matéria prima para a agroindústria, tentar aproveitar mais os produtos in natura produzidos na região por seus parceiros. Reconhecimento, organizar a matriz produtiva, procurar a Emater para incentivar o aumento da produção.

21. O que sua empresa entende por inovação?

Ser diferente no processo de produção e trazer produtos novos aos clientes.

22. Dê três exemplos de inovação na sua empresa.

Para a empresa inovação foi passar do processo de produzir seus produtos em tachos, para equipamentos com uso de caldeira, sistema de transporte de polpa. Tem projetos de maior proporção mais falta dinheiro, com nova tecnologia poderiam ganhar tempo nos processos, como esteiras.

23. Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?

Aumento na produtividade e conseqüentemente nas vendas.

24. Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?

Produção e Administrativa.

25. A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?

Sim, meta de lançar três novos produtos diferentes por ano, que seu concorrente não tenha, através de pesquisa. E reduzir tempo de produção.

26. Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?

Restrições na legislação, como na vigilância, demora-se em média 2 anos para registrar novo suco, exemplo a barreira do suco integral de pêssego, que pela

forma de processo utilizado pela empresa foi registrado como néctar, mesmo justificando nãoir açúcar.

27. Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?

Boa relação com os fornecedores, garantindo boas condições nas compras.

28. Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa:

(4) Tecnologia

(3) Produção

(2) Gestão

(1) Comercial

Explique a escolha.

Considera que gestão e comercial andam juntos, tem que ter uma boa gestão, e foco no mercado para uma boa comercialização. Sim para o Gestor essa visão mudou, pois no início visavam a produção, e o comercial em primeiro lugar, depois gestão e tecnologia, pensavam no que produzir, após vender, e por último melhor gerenciamento e mais tecnologia.

Informações adicionais:

29. Exportações, caso houver. Não.

30. Certificações Sim, REDE ECOVIDA, CERTIFICAÇÃO PARTICIPATIVA
A certificação participativa é um sistema solidário de geração de credibilidade, onde a elaboração e a verificação das normas de produção ecológica são realizadas com a participação efetiva de agricultores e consumidores, buscando o aperfeiçoamento constante e o respeito às características de cada realidade, o selo Ecovida é obtido após uma série de procedimentos desenvolvidos dentro de cada núcleo regional. Ali ocorre a filiação à Rede, a troca de experiências e verificação do Conselho de Ética. A certificação participativa é uma forma diferente de certificação que além de garantir a qualidade do produto ecológico, permite o respeito e a valorização da cultura local através da aproximação de agricultores e consumidores e da construção de uma Rede que congrega iniciativas de diferentes regiões. Hoje, depois da auditoria realizada pelo Ministério da Agricultura – MAPA, nos dias (30/11 a 2/12 de 2010), a Associação Ecovida – OPAC (Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade) está

credenciada oficialmente pelo MAPA, o que significa o reconhecimento da capacidade da Rede Ecovida e suas instâncias afirmarem a qualidade ecológica de seus produtos/unidades produtivas, Produto orgânico Brasil (sistema participativo), Depois da entrada em vigor da Lei dos Orgânicos (Lei 10831/03) muita coisa mudou no mundo dos orgânicos. O processo de certificação, agora chamado de mecanismos de avaliação da qualidade orgânica, foi todo normatizado. E uma grande mudança foi o estabelecimento de um selo único, padrão para todo território nacional, que apresenta ao consumidor o produto orgânico, Desde início de 2011, esses selos são obrigatórios para comercialização de produtos orgânicos em território nacional e Selo sabor gaúcho, que foi criado para as Agroindústrias Familiares do Rio Grande do Sul.

31. Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida.

Consumo racional da água, através de cisterna, utilizada para lavagem externa, área de plantas nativas, área de preservação de matas e nascentes, banheiro seco. De acordo com as normas da Fepam.

32. A empresa está medindo resultados? Como e quanto?

Sim, na área de produção, através de volume de produção nas vendas através de metas estabelecidas.

33. A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e pensar no ambiente externo da empresa?

Sim, mensal, com todos os membros da família, todas as segundas-feiras os sócios administradores (Maria e Sérgio) fazem os fechamentos e programação semanal.

34. A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades podem ser tratadas antes de eles ocorrerem?

Sim, com o responsável técnico e nutricionista, avaliações. E os membros da família recebem fichas para serem respondidas individualmente em casa depois são analisadas.

35. A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio?

Sim, através de controle de produção, volume, gasto de matéria prima, rendimento de produção dia, por pessoa, controle de eficiência das entregas, controle de vendas, administrativo.

ANEXO D

DESCRICAÇÃO COMPLETA DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NA PRIMEIRA ENTREVISTA REALIZADA NO ESTUDO DE CASO 2

Nome da empresa: RENOVA (Cidade de Vacaria-RS)

Data: 06/10/2013

Fonte das informações: Entrevista a gerente de produção e responsável e pelo comercial da empresa Júlio (Possui curso superior incompleto em Administração de Empresas e superior incompleto em Gestão Comercial)

Responsável pelo roteiro de entrevista: Daniele Mello Benedet

ROTEIRO DE ENTREVISTA

HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.

O senhor R, produtor rural, começou a atividade agrícola ainda na infância junto com seus familiares no município de Flores da Cunha – RS, a principal cultura praticada pela família, era a produção de Uvas. Não ocupando todo o tempo com esta atividade, resolveram diversificar as culturas. Então a família, começou a cultivar hortifrutigranjeiros (beterraba, cenoura e alho).

As terras da família, localizadas no Travessão Felisberto da Silva – Linha 100; no município de Flores da Cunha- RS são produtivas, embora muito acidentadas, não sendo possível ampliar a atividade.

A ambição pelo crescimento fez com que R, arrendasse áreas para a ampliação das culturas por ele já praticada, então município de Ipê - RS, no ano de 2003, encontrou uma área de terras com 120 hectares para exploração de lavouras, arrendou uma área de 60 hectares e propôs para um amigo que arrendasse os outros 60 hectares, o amigo (Ademir Stuani) aceitou. Com a experiência de alguns

anos na cultura do morango, no ano de 2004, Ademir incentivou R. a plantar 30.000 mudas de morangos, essa cultura se adaptou muito bem ao clima, e deu uma boa rentabilidade no faturamento. No ano seguinte, R. manteve as culturas já praticadas e investiu em uma plantação de 250.000 mudas de morangos, criou logística própria, para a comercialização para fora do estado (adquiriu caminhões com financiamento via Banco Volkswagen), automaticamente gerou aproximadamente 40 novos empregos.

Em 2006, viu que morangos era um ótimo negócio, ampliou a cultura para 350.000 mudas da fruta, ampliou sua logística para dois veículos com câmaras frigoríficas e 70 funcionários aproximadamente. As mudas são importadas por dois fornecedores, Patagônia Argentina e Chile (produzidas pelo viveiro Agrícola Llahuen que é licenciado pela Universidade da Califórnia), e revendidas para o R., as variedades são, *Albion* e *San Andreas*.

Em 2007, investiu em uma nova lavoura no município de Vacaria- RS, na propriedade arrendada de Francisco Assis Goulart Vieira. Na propriedade esta já existia a pomares de maçãs de varias espécies, as quais R. deu continuidade nos cuidados dessa cultura. Também, investiu em 264.000 mudas de morangos.

No Município de Ipê- RS, Vanderlei Klein, entrou como sócio em 30% da atividade, o qual vem pagando o investimento parcelado anualmente, com o lucro anual proveniente da agricultura. Este deu continuidade com 400.000 mudas.

Em Vacaria, Lourenço Marques da Silva, entrou como sócio de 30% num investimento de 60.000 mudas em sua lavoura (2008-2012).

Desistiu da cultura de alho e manteve os demais hortigranjeiros, morango e maçã. Os empregos passam de 70 funcionários, para 160, mais aproximadamente 30 safristas.

O ano de 2008, foi o ano de começar investir em mais logística, passaram a ser quatro veículos com câmaras de resfriamento, para o transporte seguro da fruta. Em 2009, manteve todas as culturas exploradas no ano de 2008.

Com o crescimento rápido do negócio, investiu em controles administrativos, nesse momento o setor administrativo contava com o Sr. R., sua esposa e mais três pessoas (funcionários).

Em 2010, com o incentivo do Secretario da Agricultura do município de Vacaria- RS na época, DorleiColle, o qual é natural de David Canabarro- RS, foram a esse município para verificar possível modificação na exploração agrícola do

município; acolhidos pelas entidades da Emater e pela Prefeitura Municipal, ambos demonstraram interesse em incentivar pequenas famílias do município a produzir a fruta. Deu-se então início na atividade, com sistema de parceria os produtores produzem e vendem para o R. revender, logo dois municípios vizinhos, Ciriaco e Vanini, também tiveram interesse na exploração da cultura (morango). Lourenço que já fazia parte da atividade agrícola de R. foi convidado a atender os vinte e oito pequenos produtores destes municípios. A cultura adaptou-se muito bem ao clima e os produtores gostaram da atividade. A logística com tudo isso aumenta para nove veículos (financiados pelo Banco Fidis e Safra. O setor administrativo passou a contar com sete pessoas, sendo 5 funcionários. Em 2011, estava 36 produtores no município de Vacaria, 37 produtores nos municípios de David Canabarro, Ciriaco e Vanini, e todas as lavouras próprias, viu-se à necessidade de melhorar ainda mais a qualidade da fruta, e explorar mais a cultura. Normalmente as lavouras eram exploradas somente uma safra, pois a fruta de segundo ano, fica com baixa qualidade, não sendo possível a comercialização “ in natura” .

A pessoa física R., com 1000.000 mudas de morangos com produção própria, 73 produtores agregados, com 1.260.000 mudas de morangos; cresceu a ponto de sentir a necessidade de abrir uma pessoa jurídica, uma empresa para suprir o excedente de fruta, ou fruta não apta para venda in natura, por isso cria-se a empresa chamada RENOVA, se enquadrando como agroindústria, pois tem produção própria, e a pessoa física não pode vender fruta congelada, na legislação e considerada uma modificação, onde os sócios são: R. e Fabrícia Carla Pasinato sua esposa. A pretensão era trabalhar com mais de 5.000 toneladas/ano de frutas nos diversos segmentos, tanto para consumo in-natura quanto para indústria e consumidores em geral, ainda não se chegou a volume.

Não bastando à cultura de morangos para que a atividade da empresa se torne viável, foram buscados novos municípios da região para incentivo na exploração de amoras, mirtilo, framboesa e physalis. Os quais já estão implantado as culturas, com 8 produtores em Sananduva- RS, 9 produtores em Lagoa vermelha- RS, 6 em Ibiraiáras- RS, 3 em Muliterno- RS. Não bastando, se está buscando ainda mais municípios para exploração da atividade, tais como Bom Jesus- RS, Lages- SC, Correia Pinto- SC, Ponte Alta- SC e São José do Cerito- SC, esses produtores também em sistema de parceria.

Estudos feitos, por profissionais, comprovou a viabilidade financeira da atividade.

Com a solidez da pessoa física na cultura do morango e conhecimento do Júlio e outras pessoas ligadas ao ramo de frutas congeladas, começamos a atividade da RENOVA, 2012.

Para começar a atingir os objetivos almejados da empresa, buscou-se recursos Badesul, para algumas maquinas e equipamentos necessários para a atividade, a empresa conta com 2 embaladoras manuais, 2 despoldadeiras, 1 bateadeira industrial, 1 máquina classificadora, 1 máquina detectora de metal, 1 empilhadeira e várias mesas para limpeza, e esteiras, a agroindústria possui 15 funcionários, e o área da agroindústria é de 2.600 metros quadrados, compondo de camaras frias, túnel de congelamento. A empresa produz hoje como agroindústria 1,5 toneladas e a pessoa física do R. que continua suas atividades paralelamente produz e vende diretamente ao consumidor a fruta in natura na quantidade de 8,5 toneladas.

BASE TECNOLÓGICA

2. Como surgiram as idéias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e pq? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou; Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.

A idéia veio primeiramente em aproveitar o excedente de produção do morango, e aproveitar frutas que não foram vendidas em natura, as pequenas frutas têm vida útil muito curta então se não forem comercializadas precisam ser congeladas, quanto aos produtos que foram surgindo como a amora, mirtilo, framboesa, physalis, foram sendo implantadas pelo Sr. Júlio pois ele tem experiência profissional em outra empresa do mesmo segmento. Os produtos novos também vem por intermédio do conhecimento do Sr. Júlio ou seja, são produtos novos para a empresa, não novos no sentido de exclusivos, como exemplo, polpa, cubos de frutas. O produto que predomina é a venda da amora congelada. Os clientes estão solicitando novas frutas congeladas como guabiju, pitanga e butiá (são plantas nativas).

3. E os seus processos como foram adequados a estes produtos?

Primeiramente foi construído essa nova estrutura com a ajuda financeira do Badesul, com carência de pagamento até 2014. Mas os processos foram simples de serem adequados, pois com a experiência do Sr. Júlio ele soube o que era necessário compor na estrutura são as camaras frias, maquinário, mesas, esteira, classificação, lavagem e túnel de congelamento.

4. De onde veio o conhecimento da empresa? Aqui é importante compreender como a empresa foi construindo sua base de conhecimento

A empresa obteve como conhecimento inicial do Sr. Júlio trazido devido ter trabalhado 26 anos em outra empresa do mesmo ramo. Então sua base de conhecimento foi formada a partir da análise de outras empresas do ramo.

5. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?

A empresa como disse anteriormente obteve como conhecimento inicial do Sr. Júlio trazido devido ter trabalhado 26 anos em outra empresa do mesmo ramo. Então sua base de conhecimento foi formada a partir da análise de outras empresas do ramo e as técnicas de como fazer foram sendo implantadas pelo Sr. Júlio como gerente de produção.

6. Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de produção; Melhorar a qualidade do produto; Recombinação de elementos; Outros:., Novidades?

Atualmente a empresa atende um terço do mercado de congelados, então pretende aumentar o volume de produção, e aumentar a qualidade (não que seja um problema, porém é que quer atender todos os clientes até os mais exigentes), só poderá abrir novos mercados se aumentar o volume de produção.

7. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? (a idéia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, pq e se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.

O nível de conhecimento em comparação tanto com os concorrentes nacionais como os internacionais é muito bom, a empresa está bem adiantada em nível de conhecimento (o responsável pela produção já fez visita a Europa, Chile, México).

CAPACIDADE TECNOLÓGICA

8. Faça uma breve descrição de como é o processo de desenvolvimento de produto ou de processo da empresa?

A pouco processo de desenvolvimento, devido as atividades serem padrão, o que muda são as embalagens (rótulo e tamanho), produzem em embalagem de 1kg que terá como destino final o consumidor final, em caixa a granel, fruta do tipo A (fruta inteira) para clientes mais exigentes e em saca, fruta tipo B (a fruta tem deformações ou amassadas) para um cliente que não se importa com a qualidade da fruta, quer preço. Observação os clientes do produto caixa a granel e saca são empresas de preparado para iogurte, empresas de geléias, empresas que produzem sucos e confeitarias.

9. Como a sua empresa absorve novos conhecimentos e novas tecnologias? A idéia aqui é saber, por exemplo, se faz cursos? Treina funcionários? Vai experimentando e testando? Conta com apoio de técnicos externos? Quais? De onde?

A empresa absorve novos conhecimentos buscando de fora, visitando outras empresas que já trabalham com esse produto. Adequando- se aos concorrentes. Por exemplo, identificou que seu concorrente tem processo de lavagem e secagem totalmente automatizado, isso falta para a empresa. O conhecimento adquirido é repassado aos funcionários internamente.

10. Como se dá a aplicação deste novo conhecimento e nova tecnologia nas operações, atividades e rotinas da empresa?

Após perceber que é necessário mudanças e melhorias nos processos, aplica-se o conhecimento e tecnologia adquirindo maquinário necessário e qualificando os funcionários trabalharem com esse novo processo.

11. Como a empresa faz para adequar o novo conhecimento aos projetos de desenvolvimento?

É fácil para adequar os novos conhecimentos, a empresa reúne todos os envolvidos e ensina- os. Ainda não possui projetos próprios para as funções da agroindústria.

12. Como é decidido o que desenvolver e produzir?

Para ser tomada a decisão do que produzir primeiramente analisa-se a demanda pelo produto, depois se vai ter matéria prima. Quanto à capacidade de produção não tem problema.

13. Uma vez decidido o que desenvolver e produzir, como são operacionalizadas as rotinas?

Tem um cronograma diário, mas quando se tem uma encomenda de maior porte faz- se análise no dia anterior, das necessidades e de quem irá estar envolvido nesse processo.

14. Qual o grau de formalização das atividades de desenvolvimento desta unidade da empresa?

O grau de formalização é 100%, pois como ela busca conhecimento de outras empresas do ramo, não existem produtos em teste.

15. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços de desenvolvimento da empresa?

Os esforços da empresa estão centrados no controle de qualidade, feito por um funcionário não capacitado, está focada também nas boas práticas que até setembro de 2013 foi feito internamente sem auxílio de profissional e a partir de outubro de 2013, a empresa dispõe de um funcionário apto para essa função.

16. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento desta unidade da empresa?

É muito bem aceito os novos produtos, os funcionários ficam empolgados em fazer.

17. Como é a capacidade de absorção e assimilação de conhecimento individual dos diferentes colaboradores no processo de desenvolvimento?

A capacidade de absorção e assimilação do conhecimento por parte dos funcionários é excelente, pois muitos funcionários têm experiências em outras

empresas com processo similar, ou sistema de packing no ramo da maçã.

18. Como está o nível em relação às atividades de desenvolvimento da empresa ao comparar com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

O nível em relação à atividade de desenvolvimento tecnológico em relação aos concorrentes nacionais, iguala-se. Quanto aos concorrentes internacionais não estão atrás, pois eles criam e aqui no Brasil copia-se o processo, ou maquinário.

CAPACIDADE OPERACIONAL

19. Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa, etapas.

As frutas chegam na empresa oriundas da produção própria ou de parcerias com produtores, depois:

No caso dos morangos são classificados, lavados, tira o talo, vai para o túnel de congelamento e depois e embalados e são guardados até a venda na camara fria a temperatura negativa. Se for para polpa antes de congelar o morango passa pela despoldadeira, no caso do produto em cubos também antes de congelar são cortados manualmente.

No caso das demais frutas só muda que elas não são lavadas antes dos demais processos.

20. Como é estabelecida a rotina operacional?

A empresa analisa o pedido do cliente, e analisa meses anteriores de vendas, e entrada de frutas. Tem cronograma, mas existe bastante variação do mesmo.

21. Como é preparada, disparada e controlada a produção?

A produção é controlada e disparada de acordo com a entrada do produto e a solicitação dos pedidos de venda.

22. Como é realizado o controle de qualidade?

O controle de qualidade existe, mas não é eficiente, é feito por pessoa não apta, não se torna eficiente, são observados os processos mas não se tem registro sobre isto.

23. Quais são os principais problemas que ocorrem na produção? (ex: materiais, operação, pessoal, projeto, gargalos).

A diretoria disponibiliza de poucas pessoas, barra a contratação de

funcionários para não aumentar os custos.

24. Como ocorre a operacionalização dos novos produtos ou processos desenvolvidos?

A empresa tem pouca entrada de novos produtos e ou processos, quando isso ocorre, ensina a todos os funcionários que é utilizaram ou produziram.

25. Como a empresa muda a qualificação do pessoal da produção?

A empresa tenta aperfeiçoar as técnicas de trabalho dos funcionários, mas só internamente. Sabe da necessidade dos funcionários fazerem cursos de controle de qualidade e boas práticas, mas ainda não os pós em prática, esses cursos poderão ser feitos via Sebrae e Senac.

26. Qual o grau de formalização das atividades operacionais desta unidade da empresa?

A formalização das atividades da empresa é de 100% pois só produzem o que comercializam não possui testes.

27. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços operacionais da empresa?

Os esforços da empresa estão centrados no controle de qualidade, feito por um funcionário não capacitado, está focada também nas boas práticas que até setembro de 2013 foi feito internamente sem auxílio de profissional e a partir de outubro de 2013, a empresa dispõe de um funcionário apto para essa função.

28. Como está o nível de eficiência produtiva da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

A eficiência produtiva tanto em relação com os concorrentes nacionais e internacionais é a mesma, ou seja, muito boa, só não exportam pois não tem volume de produção suficiente.

29. O negócio é você realmente? Você fornece os produtos e / ou serviços aos seus clientes, ou não fornecem soluções para os problemas que seus clientes estão tendo?

Sim o negocio é a empresa mesma, fornecendo soluções para o cliente, produzem o que os clientes solicitam e oferecem novos produtos que se encaixem nos processos dos clientes.

CAPACIDADE GERENCIAL

30. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.

As decisões são centrada em duas pessoas os sócios da empresa, R. e sua esposa, a produção e comercial Júlio e Júlia, as compras, financeiro, fiscal e RH são feitas por outras 4 pessoas, mas sob os comandos dos sócios R. e sua esposa, cabe observar que essas pessoas também trabalham para o Produtor Rural R. nas suas vendas in natura.

31. Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.

A empresa não dispõe de estratégia específica, produz mais em termos agregados, criando parcerias com os produtores, para a compra de fruta.

32. Como é a integração entre as diferentes áreas nesta unidade da empresa?

A integração é boa, mas não se reúnem para estipular metas ou objetivos.

33. Como é feito o planejamento nesta unidade da empresa? Como é feito o controle nesta unidade da empresa?

Tanto o planejamento como o controle desta unidade da empresa é feita pelos sócios R. e sua esposa.

34. Como são tomadas as decisões da empresa?

As decisões são tomadas pelos sócios.

35. Como é o envolvimento dos diferentes colaboradores no processo de solução de problemas?

A solução se dá hora de ocorrer o evento não há avaliação sobre isto.

36. Qual o grau de formalização das atividades administrativas desta unidade da empresa?

A empresa conta com seu setor administrativo 100% formalizado.

37. Quem é o responsável pelas funções de Gerenciamento: tomada de decisão, inter-relações, a qualidade.

A direção.

38. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços gerenciais da empresa.

Na empresa os esforços são voltados para o setor produtivo e comercial.

39. Como é a gestão da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

A gestão da empresa se comparando tanto com concorrentes nacionais e internacionais, é ruim, deve melhorar não há controles específicos, tem organograma, mas não é seguido. Muitas coisas são decididas na hora.

40. Dificuldades e obstáculos para inovar.

Como a tomada de decisões sai de uma pessoa só, não está conseguindo parar para pensar em outros aspectos principalmente em inovação.

CAPACIDADE TRANSACIONAL

41. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.

A estratégia comercial da empresa, é fazer visitas aos clientes pessoalmente, para conversar com o responsável pelas compras e os donos da empresas. Nos casos de clientes novos são indicados pelos atuais clientes, também é feita pesquisa pela internet para procurar novos clientes.

42. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.

O morango vem da produção rural da empresa, as demais frutas são adquiridas através de parceiros com os produtores na safra de cada fruta. As embalagens são compradas de acordo com as compras do ano anterior, e depois se necessário são feitas compras menores.

43. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.

Não existe atividade de marketing, são feitas ligações para os clientes, consulta via internet, e visitas a possíveis clientes.

44. Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.

Tenta acumular vários pedidos, para viabilizar a produção, fazendo a entrega em roteiro pré- estabelecido, entregas de forma terceirizada.

45. Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?

É feito pós- venda, através de contato telefônico, e visita aos clientes.

46. Fale sobre reputação e marca na sua empresa.

Marca valorizada, bem aceita, recebe elogios via e-mail ou por telefone.
Marca fantasia Frubelle.

47. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

Mesmo da forma como é feito, os clientes compram os produtos pela qualidade, regularidade nas entregas, bom relacionamento com os clientes, feito pelo setor comercial.

48. Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?

100% formalizadas.

49. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços comerciais da empresa?

Em cima da venda em atacado (quantidade) sem deixar a desejar e no varejo (pequenos distribuidores).

50. Como a empresa define o preço de venda?

Através de calculo de custo, mas também analisam o mercado para alterar a margem de lucro.

51. Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?

Não tem essa informação, imagina-se que pela compra da fruta direto do produtor (parceiro), tem menor custo, mas não é formalizada essa informação.

52. Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

A posicionamento comercial se comparando tanto com concorrentes

nacionais e internacionais, é ruim, deve melhorar não há controles específicos. Muitas coisas são decididas na hora.

INOVAÇÃO

53. O que é mudança para a empresa?

Estar trabalhando de uma forma e desejar modificar os processos, incrementar novos produtos.

54. Dê três exemplos de mudança.

Na empresa não ocorrem mudanças pré- estabelecidas, as mudanças vem através da necessidade, ou cópia dos concorrentes, ou seja, estão buscando um padrão já existente, não tem nada de diferente dos concorrentes.

55. O que sua empresa entende por inovação?

Fazer algo diferente, mudança de produtos, mudança de processos, criação de novos produtos, estar em busca de algo diferente, novos produtos de fácil venda.

56. Dê três exemplos de inovação na sua empresa.

Pretende a criação de um novo produto, açaí na tigela (é novo para a empresa, mas já existe no mercado), pretende montar uma nova planta adequada para o processo da empresa, devido estar junto ao local da fruta fresca a muita circulação de pessoas. E a venda de frutas nativas congeladas. A empresa não acha que fez algo inovador até o presente momento

57. Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?

Trará resultados positivos, e retornos financeiros, mais consistência no trabalho. A empresa não se identifica no aspecto inovador

58. Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?

Operação e gerencia.

59. A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?

Não. Como a tomada de decisões sai de uma pessoa só, o Dono, não está conseguindo pensar em outros aspectos principalmente em inovação. Até o momento a falta de inovação não trouxe problemas, então a empresa ainda não tem projeto de criar área específica.

60. Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?

A empresa tem incentivos para inovar por parte das instituições financeiras, e não tem nenhuma restrição legal para inovar.

61. Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?

Produto de qualidade, e regularidade do produto, é suficiente para atender os clientes o ano todo. A única fruta que produz o ano todo é o morango, as demais só na safra, mas devido ao espaço nas camaras frias, podem ficar estocados o ano todo.

62. Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa:

(4)Tecnologia

(1) Produção

(3) Gestão

(2) Comercial

Explique a escolha.

É necessário ter o produto, ter um bom relacionamento com o cliente, gerindo bem o negócio, e assim poderá atingir ou não a tecnologia. Essa visão da importância dos itens acima se dá desde o início das atividades da empresa, ou seja já pensavam desta maneira.

Informações adicionais:

63. Exportações, caso houver. Não. É necessário aumentar a produção para que isso ocorra.

64. Certificações. Não, a partir de outubro de 2013, foi contratado funcionário para organizar a empresa e buscar certificação.

65. Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida. Não existem ainda, a partir de outubro de 2013, foi contratado funcionário para organizar a empresa e buscar certificação.

66. A empresa está medindo resultados? Como e quanto? Sim, comparando o volume de produção com anos anteriores, volume de vendas e retornos financeiros.

67. A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e pensar no ambiente externo da empresa? Não. Não tem essa preocupação.

68. A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades podem ser tratadas antes de eles ocorrem? Não. Não tem essa preocupação.

69. A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio? Sim, através dos resultados financeiros e contábeis.

ANEXO E

DESCRICAÇÃO COMPLETA DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NA SEGUNDA ENTREVISTA REALIZADA NO ESTUDO DE CASO 2

Nome da empresa: RENOVA (Cidade de Vacaria-RS)

Data: 11/10/2013

Fonte das informações: Entrevista empresário, R., proprietário da agroindústria (Possui ensino fundamental incompleto).

Responsável pelo roteiro de entrevista: Daniele Mello Benedet

ROTEIRO DE ENTREVISTA

HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Comente os principais fatos históricos desta unidade da empresa.

O senhor R., produtor rural, começou a atividade agrícola ainda na infância junto com seus familiares no município de Flores da Cunha – RS, a principal cultura praticada pela família, era a produção de Uvas. Não ocupando todo o tempo com esta atividade, resolveram diversificar as culturas. Então a família, começou a cultivar hortifrutigranjeiros (beterraba, cenoura e alho).

As terras da família, localizadas no Travessão Felisberto da Silva – Linha 100; no município de Flores da Cunha- RS, são produtivas, embora muito acidentadas, não sendo possível ampliar a atividade.

A ambição pelo crescimento fez com que R., arrendasse áreas para a ampliação das culturas por ele já praticada, então município de Ipê - RS, no ano de 2003, encontrou uma área de terras com 120 hectares para exploração de lavouras, arrendou uma área de 60 hectares e propôs para um amigo que arrendasse os outros 60 hectares, o amigo (Ademir Stuani) aceitou. Com a experiência de alguns anos na cultura do morango, no ano de 2004, Ademir incentivou R. a plantar 30.000 mudas de morangos, essa cultura se adaptou muito bem ao clima, e deu uma boa rentabilidade no faturamento. No ano seguinte, R. manteve as culturas já praticadas e investiu em uma plantação de 250.000 mudas de morangos, criou logística própria, para a comercialização para fora do estado (adquiriu caminhões com financiamento

via Banco Volkswagen), automaticamente gerou aproximadamente 40 novos empregos.

Em 2006, viu que morangos era um ótimo negócio, ampliou a cultura para 350.000 mudas da fruta, ampliou sua logística para dois veículos com câmaras frigoríficas e 70 funcionários aproximadamente. As mudas são importadas por dois fornecedores, Patagônia Argentina e Chile(produzidas pelo viveiro Agrícola Llahuen que é licenciado pela Universidade da Califórnia), e revendidas para o R., as variedades são, *Albion* e *San Andreas*.

Em 2007, investiu em uma nova lavoura no município de Vacaria- RS, na propriedade arrendada de Francisco Assis Goulart Vieira. Na propriedade esta já existia a pomares de maçãs de varias espécies, as quais R.deu continuidade nos cuidados dessa cultura. Também, investiu em 264.000 mudas de morangos.

No Município de Ipê- RS, Vanderlei Klein, entrou como sócio em 30% da atividade, o qual vem pagando o investimento parcelado anualmente, com o lucro anual proveniente da agricultura. Este deu continuidade com 400.000 mudas.

Em Vacaria, Lourenço Marques da Silva, entrou como sócio de 30% num investimento de 60.000 mudas em sua lavoura (2008-2012).

Desistiu da cultura de alho e manteve os demais hortigranjeiros, morango e maçã. Os empregos passam de 70 funcionários, para 160, mais aproximadamente 30 safristas.

O ano de 2008, foi o ano de começar investir em mais logística, passaram a ser quatro veículos com câmaras de resfriamento, para o transporte seguro da fruta. Em 2009, manteve todas as culturas exploradas no ano de 2008.

Com o crescimento rápido do negócio, investiu em controles administrativos, nesse momento o setor administrativo contava com o Sr. R., sua esposa e mais três pessoas (funcionários).

Em 2010, com o incentivo do Secretario da Agricultura do município de Vacaria- RS na época, DorleiColle, o qual é natural de David Canabarro- RS, foram a esse município para verificar possível modificação na exploração agrícola do município; acolhidos pelas entidades da Emater e pela Prefeitura Municipal, ambos demonstraram interesse em incentivar pequenas famílias do município a produzir a fruta. Deu-se então inicio na atividade, com sistema de parceria os produtores produzem e vendem para o R.revender, logo dois municípios vizinhos, Ciriaco e Vanini, também tiveram interesse na exploração da cultura (morango). Lourenço que

já fazia parte da atividade agrícola de R. foi convidado a atender os vinte e oito pequenos produtores destes municípios. A cultura adaptou-se muito bem ao clima e os produtores gostaram da atividade. A logística com tudo isso aumenta para nove veículos (financiados pelo Banco Fidis e Safra. O setor administrativo passou a contar com sete pessoas, sendo 5 funcionários. Em 2011, estava 36 produtores no município de Vacaria, 37 produtores nos municípios de David Canabarro, Ciriaco e Vanini, e todas as lavouras próprias, viu-se à necessidade de melhorar ainda mais a qualidade da fruta, e explorar mais a cultura. Normalmente as lavouras eram exploradas somente uma safra, pois a fruta de segundo ano, fica com baixa qualidade, não sendo possível a comercialização “in natura” .

A pessoa física R., com 1000.000 mudas de morangos com produção própria, 73 produtores agregados, com 1.260.000 mudas de morangos; cresceu a ponto de sentir a necessidade de abrir uma pessoa jurídica, uma empresa para suprir o excedente de fruta, ou fruta não apta para venda in natura, por isso cria-se a empresa chamada RENOVA, se enquadrando como agroindústria, pois tem produção própria, e a pessoa física não pode vender fruta congelada, na legislação e considerada uma modificação, onde os sócios são: R. e sua esposa. A pretensão era trabalhar com mais de 5.000 toneladas/ano de frutas nos diversos segmentos, tanto para consumo in-natura quanto para indústria e consumidores em geral, ainda não se chegou a volume.

Não bastando à cultura de morangos para que a atividade da empresa se torne viável, foram buscados novos municípios da região para incentivo na exploração de amoras, mirtilo, framboesa e physalis. Os quais já estão implantado as culturas, com 8 produtores em Sananduva- RS, 9 produtores em Lagoa vermelha- RS, 6 em Ibiraiáras- RS, 3 em Muliterno- RS. Não bastando, se está buscando ainda mais municípios para exploração da atividade, tais como Bom Jesus- RS, Lages- SC, Correia Pinto- SC, Ponte Alta- SC e São José do Cerito- SC, esses produtores também em sistema de parceria.

Estudos feitos por profissionais, comprovando-se a viabilidade financeira da atividade.

Com a solidez da pessoa física na cultura do morango e conhecimento do Júlio e outras pessoas ligadas ao ramo de frutas congeladas, começando a atividade da RENOVA, 2012.

Para começar a atingir os objetivos almejados da empresa, buscou-se recursos Badesul, para algumas máquinas e equipamentos necessários para a atividade, a empresa conta com 2 embaladoras manuais, 2 despoldadeiras, 1 bateadeira industrial, 1 máquina classificadora, 1 máquina detectora de metal, 1 empilhadeira e várias mesas para limpeza, e esteiras, a empresa possui 15 funcionários, e o área da agroindústria é de 2.600 metros quadrados, compondo de câmaras frias, túnel de congelamento. A empresa produz hoje como agroindústria 1,5 toneladas e a pessoa física do R. que continua suas atividades paralelamente produz e vende diretamente ao consumidor a fruta in natura na quantidade de 8,5 toneladas.

BASE TECNOLÓGICA

2. Como surgiram as idéias para a maioria dos produtos e/ou processos produtivos desta unidade da empresa? Que tipo de produto predomina na empresa e pq? Produtos novos; Produtos aprimorados; ou; Produtos de novos processos. Quais são eles? Utilidade.

A idéia dos produtos veio da necessidade de aproveitar o excedente de produção do morango, e aproveitar frutas que não foram vendidas em natura, as pequenas frutas têm vida útil muito curta então se não forem comercializadas precisam ser congeladas, quanto aos produtos que foram surgindo como a amora, mirtilo, framboesa, physalis, foram sendo implantadas pelo Sr. Júlio pois ele tem experiência profissional em outra empresa do mesmo segmento. Os produtos novos também vem por intermédio do conhecimento do Sr. Júlio ou seja, são produtos novos para a empresa, não novos no sentido de exclusivos, como exemplo, polpa, cubos de frutas. O produto que predomina é a venda da amora congelada.

3. E os seus processos como foram adequados a estes produtos?

Primeiramente foi construído essa nova estrutura. Mas os processos foram simples de serem adequados, pois com a experiência do Sr. Júlio ele soube o que era necessário compor na estrutura são as câmaras frias, maquinário, mesas, esteira, classificação, lavagem e túnel de congelamento.

4. De onde veio o conhecimento da empresa? Aqui é importante compreender como a empresa foi construindo sua base de conhecimento

Pesquisou de acordo com outras pessoas que trabalham na área.

5. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?

A base de conhecimento foi formada a partir da análise de outras empresas do ramo e as técnicas de como fazer foram sendo implantadas pelo Sr. Júlio como gerente de produção.

6. Quais as perspectivas/objetivos da empresa? Para onde vai? Aumentar o portfólio de produtos; Substituir produtos descontinuados; Aumentar a participação de mercado; Abrir novos mercados; Reduzir custos de produção; Melhorar a qualidade do produto; Recombinação de elementos; Outros: Novidades?

Crescer o volume de produção para isso precisa melhorar os processos de produção, incentivar os produtores parceiros a produzir os pequenos frutos.

7. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais? (a idéia aqui é saber se a empresa considera que tem conhecimento suficiente para concorrer com outras empresas nacionais e internacionais também e se sim, pq e se não o que está faltando? Como é possível desenvolver o que falta?) Como ocorre a análise do ambiente externo e como é interiorizado o conhecimento, e ajustado à identidade da empresa.

Considera que começou suas atividades com baixo conhecimento, mas com a vinda do Sr. Júlio, houve melhora do conhecimento, pois o Sr. Júlio tinha conhecimento da outra empresa em que trabalhava a 26 anos. Isto tanto em comparação com os nacionais e internacionais

CAPACIDADE TRANSACIONAL

8. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.

Ser competitivo em qualidade, boa demanda de produção, consegue fornecer produto em quantidade, devido a capacidade de estocagem consegue oferecer o seu produto o ano todo.

9. Faça uma breve descrição de como são as atividades de compras desta unidade da empresa.

A maioria das frutas vem da produção própria, e de parcerias feitas com

pequenos produtores, através de contrato de compromisso, os produtores visitam a empresa e verificam que a empresa terá capacidade de cumprir com o prometido, os produtos estão todos localizados num raio de no máximo 300 km de distancia.

10. Faça uma breve descrição de como são as atividades de marketing e vendas desta unidade da empresa.

Não existe atividade de marketing, são feitas ligações para os clientes, e visitas a possíveis clientes, outros estão buscando a empresa devido ao fato da região estar se tornando referencia nas pequenas frutas.

11. Faça uma breve descrição de estratégia de distribuição da empresa.

Tenta acumular vários pedidos, para viabilizar a produção, fazendo a entrega em roteiro pré- estabelecido, entregas de forma terceirizada (caminhão da pessoa física do R., a agroindústria remunera esse frete). Os clientes estão localizados no Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro.

12. Qual é a estratégia de relacionamento com os clientes?

Convida-se o cliente para conhecer a estrutura da empresa, para que ele fique tranqüilo que terá seus pedidos atendidos.

13. Fale sobre reputação e marca na sua empresa.

A marca fantasia Frubelle (agroindústria) vem se fortalecendo, mas acredita-se que muito se deve ao histórico anterior do produtor rural com os clientes.

14. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

Qualidade, sequência de produtos o ano todo, região boa para produzir, e produção o ano inteiro.

15. Qual o grau de formalização das atividades comerciais desta unidade da empresa?

100% formalizadas.

16. Em que estão concentrados a maior parte dos esforços comerciais da empresa?

Buscar novos clientes e oferecer produtos em maior quantidade e qualidade.

17. Como a empresa define o preço de venda?

De acordo com a oferta e procura, não tem preço fixo.

18. Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?

Não tem essa informação, imagina-se que pela compra da fruta direto do produtor (parceiro) e maior volume, tem menor custo, mas não é formalizada essa informação.

19. Qual é o posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes nacionais? E com os internacionais?

A posicionamento comercial se comparando tanto com concorrentes nacionais e internacionais, é ruim, deve melhorar não há controles específicos.

INOVAÇÃO

20. O que é mudança para a empresa?

Estar trabalhando de uma forma e desejar modificar os processos, incrementar novos produtos, como a mecanização da limpeza do morango congelado.

21. Dê três exemplos de mudança.

Na empresa não ocorrem mudanças pré- estabelecidas, as mudanças vem através da necessidade, ou cópia dos concorrentes, ou seja, estão buscando um padrão já existente, não tem nada de diferente dos concorrentes.

22. O que sua empresa entende por inovação?

Mecanizar a empresa, conseguir volume para poder adquirir novas maquinas, sabe-se que existe mas a empresa não dispõe do valor para compra-las.

23. Dê três exemplos de inovação na sua empresa.

Pretende montar uma nova planta adequada para o processo, devido estar junto ao local da fruta fresca a muita circulação de pessoas. E a venda de frutas nativas congeladas.

24. Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?

Trará resultados positivos, e retornos financeiros, mais consistência no trabalho. A empresa não se identifica no aspecto inovador

25. Quais são as principais áreas envolvidas no processo de inovação?

Operação e gerencia.

26. A empresa tem metas/objetivos estabelecidos para inovação?

Não. Por falta de tempo e dinheiro para estabelecer novas metas.

27. Quais são os incentivos ou restrições legais para a inovação?

A empresa tem incentivos para inovar por parte das instituições financeiras, e não tem nenhuma restrição legal para inovar.

28. Qual o diferencial da empresa para se manter no mercado?

Produto de qualidade, volume seqüencial, e disponível em estoque o ano todo.

29. Enumere em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 4 a menos importante, as seguintes áreas da sua empresa:

(2) Tecnologia

(3) Produção

(1) Gestão

(4) Comercial

Explique a escolha.

Primeiramente é necessário ter uma boa administração, entender como a empresa funciona, logo após se fosse possível ter processos modernos facilitaria para ter produto de qualidade e quantidade, facilitando a venda.

Informações adicionais:

30. Exportações, caso houver.

Não. É necessário aumentar a produção para que isso ocorra.

31. Certificações.

Não, a partir de outubro de 2013, foi contratado funcionário para organizar a empresa e buscar certificação.

32. Ações socioambientais em que a empresa esteja envolvida.

Não existem ainda, a partir de outubro de 2013, foi contratado funcionário para organizar a empresa e buscar certificação.

33. A empresa está medindo resultados? Como e quanto?

Sim, comparando o volume de produção com anos anteriores, volume de vendas e retornos financeiros (contabilidade gerencial).

34. A administração reserva um tempo a cada semana para conceituar, refletir e pensar no ambiente externo da empresa?

Não. Não tem essa preocupação.

35. A empresa está medindo indicadores de processo para que os problemas e as oportunidades podem ser tratadas antes de eles ocorrem?

Não. Não tem essa preocupação.

36. A administração coleta e analisa dados sobre os processos principais e de apoio que estão executando o seu negócio?

Sim, através dos resultados financeiros e contábeis.