

**PRÁTICAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS
RURAS INSERIDAS EM MERCADOS COMPETITIVOS E EM
MERCADOS RESTRITOS A INTERMEDIÁRIOS LOCAIS**

TALES NERI BORSOI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE - UENF

**CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ
MAIO - 2013**

PRÁTICAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS
RURAS INSERIDAS EM MERCADOS COMPETITIVOS E EM
MERCADOS RESTRITOS A INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

TALES NERI BORSOI

“Dissertação apresentada ao Centro de Ciências e Tecnologias, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção.”

Orientador: Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma

CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ
MAIO - 2013

FICHA CATALOGRÁFICA

PRÁTICAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS
RURAS INSERIDAS EM MERCADOS COMPETITIVOS E EM
MERCADOS RESTRITOS A INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

TALES NERI BORSOI

“Dissertação apresentada ao Centro de Ciências e Tecnologias, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção.”

Aprovada em: _____ de _____ de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Luiz Antônio Abrantes (Doutor, Administração) – UFLA.

Prof. Geraldo Marcio Timóteo (Doutor, Sociologia) – UFMG.

Prof. Paulo Marcelo de Souza (Doutor, Economia Aplicada) – UFV.

Prof. Manuel Antonio Molina Palma (Doutor, Administração) – USP

Orientador

À minha Mãe, Neide Neri Santos,

Pelo apoio incondicional e compreensão, que apesar da distância e anos de ausência, sempre os manifestou em forma de ternura e carinho em todos os momentos!

Ao meu Pai, Carlos Roberto Rodrigues Borsoi,

Pela orientação, ensinamentos de vida, encorajamento e estímulo à educação, que possibilitou oferecer os alicerces que sedimentaram os caminhos percorridos em minha jornada!

Dedico o presente trabalho!

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ser realizado sem uma verdadeira rede de colaboradores e distintas contribuições, aos quais ofereço os merecidos agradecimentos!

Em primeiro lugar a Deus pela orientação, livramentos e ensinamentos que nos permite guiar pelos caminhos que são nos traçados.

Ao professor Manuel Antonio Molina Palma, orientador do mestrado. Agradeço imensamente pela estimada recepção e confiança depositada. Sua paciência, cordialidade, excelência profissional e orientação foram vitais para esta conquista. Não poderia deixar de mencionar, a sabedoria em conduzir minhas imperfeições e explorar o processo de aprendizagem e meu entusiasmo.

À minha querida namorada, Suelen Alvarenga, por toda compreensão, apoio intenso e carinho em todos os momentos.

Aos professores do LEPROD pelos ensinamentos nas disciplinas ministradas. Agradeço ainda, a preocupação pela recuperação do acidente e pelo sentimento de acolhimento no Programa e município, especialmente ao professor José Arica.

Aos funcionários do LEPROD, Rogério e Kátia, pela brilhante colaboração ao programa, suporte e atenção voluntária nesta jornada.

Aos colegas da EMATER de Campos, especialmente José Castro de Macedo e Jeferson Gonçalves, por toda atenção e suporte ao estudo inicial.

Ao engenheiro agrônomo, Valmir Zuffo. Seu apoio, dedicação e orientação na condução da pesquisa de campo foram determinantes para as escolhas dos casos.

Aos empresários rurais estudados (não informados por sigilo), por conceder a oportunidade de realizar o estudo, não medindo tempo, apoio e atenção.

Ao professor Almy Junior Cordeiro de Carvalho pelas orientações, acolhimento e atenção. Agradeço pela referência que representou desde cedo por intermédio de meu pai, instruí-lo para minha perspectiva de formação acadêmica, sensibilizando-o para uma visão diferenciada para região e a universidade.

Ao professor Luiz Carlos de O. Lima, professor da UFRRJ, pela orientação e ensinamentos na graduação sobre os conceitos de cadeia e sistemas agroindustriais. Suas instruções possibilitaram parcialmente fundamentar o estudo, agregando valor às novas contribuições conceituais.

Aos amigos Alisson Jordão, Andreia Magro, Talita Bonaparte, Rafael Pavesi e Mônica Brito pela recepção calorosa, apoio e amizade voluntária. Não tenho palavras para agradecer todo o apoio nos momentos tristeza e alegria.

Finalmente, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela bolsa concedida, possibilitando a realização do curso.

RESUMO

PRÁTICAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS RURAIS INSERIDAS EM MERCADOS COMPETITIVOS E EM MERCADOS RESTRITOS A INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

Tales Neri Borsoi

Estudos acadêmicos evidenciam a relevância da inovação ao buscar compreender a relação de fatores multidimensionais com o desempenho inovativo das empresas. Presume-se que as práticas gerenciais são responsáveis em parte, pela capacidade de inovação, e por meio desta, sugere compreender as posições das empresas rurais nos mercados agroalimentares. Esse contexto parece ilustrar as dificuldades enfrentadas pelos empresários para ampliar a capacidade de inovação no mesmo ritmo e dinâmica dos ambientes competitivos. Visando preencher esta lacuna de conhecimento, este estudo objetivou verificar de que forma as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas rurais determinam a inserção dos mercados agroalimentares competitivos e restritos. Foram realizados estudos de múltiplos casos em 4 empresas rurais, sendo duas empresas situadas em mercados competitivos e duas em mercados restritos ao local de produção. Como resultado, verificou-se que de fato o crescimento das empresas inseridas em mercados competitivos se deve a um conjunto de práticas gerenciais que contribuem para inovação, evidenciando deste modo, a importância dos ativos intangíveis. Observou-se ainda, que a inter-relação dos objetivos, das estratégias empresariais e flexibilidade organizacional constituem os alicerces para adotar ou simplesmente criar práticas que contribuem para a inovação, assim como para se projetar e se consolidar em mercados competitivos. Por outro lado, as empresas inseridas em mercados restritos reforçam essa premissa, ao focar-se em objetivos limitados ao mercado local, o que naturalmente se reflete e adequa-se às estratégias, às práticas gerenciais e à estrutura organizacional pouco flexível. Por fim, conclui-se a partir das proposições do estudo, que o crescimento e a consolidação em mercados competitivos parecem ser consequência do conjunto de habilidades e competências gerenciais e administrativas que propiciam a inovação. Enquanto, por outro lado, observa-se que a limitação deste conjunto parece restringir o potencial de inovação das empresas, adequando-as ao mercado local.

Palavras-Chave: Práticas gerenciais, capacidade de inovação, empresas rurais.

ABSTRACT

MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATION: A STUDY IN RURAL BUSINESS INSERTED IN COMPETITIVE MARKETS AND IN MARKETS RESTRICTED TO LOCAL INTERMEDIATORS

Tales Neri Borsoi

Academic studies show the relevance of innovation to try to understand the relationship of multidimensional factors with the innovative performance of firms. It is assumed that the management practices are responsible in part for the ability to innovate, and hereby suggests to understand the positions of rural enterprises in agrifood markets. This context seems to illustrate the difficulties faced by entrepreneurs to expand the innovation capacity at the same pace and dynamic competitive environments. Aiming to fill this knowledge gap, this study aimed to determine how the management practices associated with the ability of firms determine the inclusion of competitive and restricted rural food markets. Studies were performed in 4 cases of multiple rural enterprises, two firms in competitive markets and two markets restricted to the production site. As a result, it was found that indeed the growth of companies inserted in competitive markets due to a set of management practices that contribute to innovation, thus demonstrating the importance of intangible assets. It was also observed that the inter-relation of the objectives, business strategies and organizational flexibility are the foundation for creating or simply adopt practices that contribute to innovation, as well as to design and build in competitive markets. On the other hand, the companies entered into restricted markets reinforce this premise, by focusing on limited objectives for the local market, which of course is reflected and adequate strategies, management practices and organizational structure somewhat flexible. Finally, it follows from the propositions of the study, the growth and consolidation in competitive markets are due to the set of skills and competencies that provide administrative and managerial innovation. While on the other hand, it is observed that the limitation restricts the potential of this set of firms, adapting them to the local market.

Keywords: Practice management, innovation, rural enterprises.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Sistema Agroindustrial da Agricultura	27
FIGURA 2	Funcionamento da cadeia agroalimentar	29
FIGURA 3	Relação dos componentes de práticas gerenciais de empreendimentos rurais com a inserção nos mercados agroalimentares	33
FIGURA 4	Caracterização de Práticas Gerenciais associadas à capacidade de inovação e suas influências na Inserção no Mercado	55
FIGURA 5	Posicionamento de mercado da empresa 1.....	72
FIGURA 6	Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 1.....	87
FIGURA 7	Posicionamento de mercado da empresa 2.....	96
FIGURA 8	Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 2.....	111
FIGURA 9	Posicionamento de mercado da empresa 3.....	118
FIGURA 10	Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 3.....	129
FIGURA 11	Posicionamento de mercado da empresa 4.....	135
FIGURA 12	Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 4.....	145
FIGURA 13	Elos de coordenação da cadeia de produção - empresas inseridas em mercados competitivos	196
FIGURA 14	Elos de coordenação da cadeia de produção - empresas inseridas em mercados restritos	197
FIGURA 15	Serviços de apoio da cadeia de produção das empresas inseridas em mercados competitivos e restritos	203
FIGURA 16	Fluxo de informação das cadeias de produção das empresas inseridas em mercados competitivos e restritos	207

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Dinâmico de funcionamento das empresas rurais no sistema agroindustrial e a relação com a capacidade de inovação	32
QUADRO 2	Categorias de práticas gerenciais de empresas rurais e sua contribuição para a inovação	35
QUADRO 3	Algumas ações estratégicas possíveis	39
QUADRO 4	Variáveis associadas às práticas gerenciais analisadas e suas definições	58
QUADRO 5	Critérios determinantes para a identificação dos casos	63
QUADRO 6	Qualificação dos entrevistados e tempo de entrevista	66
QUADRO 7	Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 1	68
QUADRO 8	Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 2	92
QUADRO 9	Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 3	116
QUADRO 10	Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 4	133
QUADRO 11	Caracterização geral das empresas estudadas	154
QUADRO 12	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Posicionamento de Mercado	157
QUADRO 13	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Estratégias Empresariais	164
QUADRO 14	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Estrutura e ambiente organizacional interno	171
QUADRO 15A	Contextos das práticas gerenciais adotadas pelas empresas na categoria de gestão de tecnologia	173
QUADRO 15B	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Tecnologia	176
QUADRO 16	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Qualidade	179
QUADRO 17A	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Pessoas	182

QUADRO 17B	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Pessoas	186
QUADRO 18	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão Financeira	190
QUADRO 19	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: relações com agentes da cadeia de produção	194
QUADRO 20	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: elos de coordenação	202
QUADRO 21	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: serviços de apoio	205
QUADRO 22	As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: mecanismos de coordenação	212

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CD	Central de Distribuição
CEASA	Central Estadual de Abastecimento
CFOC	Certificado Fitossanitário de Origem Consolidado
CIP	Capacidade Instalada de Produção
CSA	Commodity System Approach
Ha	Hectare
IR	Imposto de Renda
MAPA	Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PCP	Planejamento e Controle de Produção
QR COLDE	Quick Response
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de pesquisa.....	17
1.2. Objetivo da pesquisa.....	20
1.2.1. Objetivo geral.....	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. Justificativa	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. Introdução	22
2.2. Capacidade de inovação	24
2.3. Contribuições dos conceitos de Agribusiness e Filière para categorização de práticas gerenciais em empresas rurais	26
2.3.1. O conceito de Agribusiness	28
2.3.2. O conceito de Filière	28
2.3.3. Particularidades entre os conceitos de “Agribusiness” e “Filière” e suas contribuições para o modelo de pesquisa.....	30
2.4. Categorização das práticas gerenciais de empresas rurais	33
2.4.1. Categorias no âmbito da propriedade rural	36
2.4.1.1. Estratégia e posicionamento de mercado	37
2.4.1.1.1. Estratégia de crescimento	39
2.4.1.1.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado	40
2.4.1.1.3. Estratégia de diferenciação funcional	41
2.4.1.1.4. Estratégia de inovação	41
2.4.1.1.5. Estratégia de evolução	42
2.4.1.1.6. Estratégia de cooperação	43
2.4.1.2. Estrutura e ambiente organizacional interno	45
2.4.1.2.1. Gestão da tecnologia	45
2.4.1.2.2. Gestão da qualidade	46
2.4.1.2.3. Gestão de pessoas	47
2.4.1.2.4. Gestão financeira	49
2.4.2. Categorias de práticas gerenciais no âmbito do sistema	51
2.4.2.1. Gestão do sistema agroindustrial	51
3. METODOLOGIA	52

3.1. A natureza da pesquisa e escolha do método	52
3.2. Modelo de pesquisa	54
3.3. Definição das variáveis	57
3.4. Identificação da amostra, critérios e procedimentos de seleção	59
3.5. Coleta de dados.....	64
3.6. Análise dos dados.....	66
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	68
4.1. Empresa rural 1	68
4.1.1. Caracterização e histórico	68
4.1.2. Posicionamento e caracterização de mercado	70
4.1.3. Estratégias adotadas da Empresa 1	73
4.1.3.1. Estratégias de crescimento	73
4.1.3.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado	75
4.1.3.3. Estratégia de diferenciação funcional	76
4.1.3.4. Estratégia de evolução	78
4.1.3.5. Estratégia de cooperação	79
4.1.4. Práticas gerenciais da Empresa 1 e sua contribuição para a capacidade de inovação	79
4.1.4.1. Gestão de tecnologia	80
4.1.4.2. Gestão de qualidade	81
4.1.4.3. Gestão de pessoas	83
4.1.4.4. Gestão financeira	85
4.1.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação	86
4.2. Empresa rural 2	91
4.2.1. Caracterização e histórico	91
4.2.2. Posicionamento e caracterização de mercado	94
4.2.3. Estratégias adotadas da Empresa 2	97
4.2.3.1. Estratégias de crescimento	97
4.2.3.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado	98
4.2.3.3. Estratégia de diferenciação funcional	100
4.2.3.4. Estratégia de evolução	102
4.2.3.5. Estratégia de cooperação	103
4.2.4. Práticas gerenciais da Empresa 2 e sua contribuição para a capacidade de inovação	103
4.2.4.1. Gestão de tecnologia	104

4.2.4.2. Gestão de qualidade	105
4.2.4.3. Gestão de pessoas	106
4.2.4.4. Gestão financeira	109
4.2.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação	110
4.2. Empresa rural 3	115
4.3.1. Caracterização e histórico	115
4.3.2. Posicionamento e caracterização de mercado	118
4.3.3. Estratégias adotadas da Empresa 3	120
4.3.3.1. Estratégias de crescimento	121
4.3.3.2. Estratégia de evolução	122
4.3.3.3. Estratégia de cooperação	123
4.3.4. Práticas gerenciais da Empresa 3 e sua contribuição para a capacidade de inovação	123
4.3.4.1. Gestão de tecnologia	123
4.3.4.2. Gestão de qualidade	124
4.3.4.3. Gestão de pessoas	125
4.3.4.4. Gestão financeira	127
4.3.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação	128
4.4. Empresa rural 4	133
4.4.1. Caracterização e histórico	133
4.4.2. Posicionamento e caracterização de mercado	135
4.4.3. Estratégias adotadas da Empresa 4	136
4.4.3.1. Estratégias de crescimento	136
4.4.3.2. Estratégia de evolução	138
4.4.3.3. Estratégia de cooperação	138
4.4.4. Práticas gerenciais da Empresa 4 e sua contribuição para a capacidade de inovação	139
4.4.4.1. Gestão de tecnologia	139
4.4.4.2. Gestão de qualidade	140
4.4.4.3. Gestão de pessoas	141
4.4.4.4. Gestão financeira	143
4.4.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação	144
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	149

5.1. Caracterização geral	149
5.2. Posicionamento de mercado	155
5.3. Estratégias adotadas pelas empresas rurais	158
5.4. Categoria estrutura e ambiente organizacional interno	166
5.5. Categoria de gestão de tecnologia	172
5.6. Categoria de gestão de qualidade	177
5.7. Categoria de gestão de pessoas	180
5.8. Categoria de gestão financeira	187
5.9. Categoria de gestão do sistema agroindustrial.....	191
5.9.1. Relação com os agentes da cadeia de produção	191
5.9.2. Elos de coordenação da cadeia de produção	191
5.9.3. Serviços de apoio	202
5.9.4. Mecanismos de coordenação	206
6. CONCLUSÕES	213
6.1. Considerações iniciais	213
6.2. Síntese do estudo	215
6.3. Considerações finais	226
6.4. Limitações do estudo	234
6.5. Propostas para outros futuros	235
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	237

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competição nos mercados globais e nacionais, a inovação tornou-se um elemento central e decisivo para que as empresas sustentem a sua capacidade de sobrevivência de maneira competitiva.

Para Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a inovação é resultante de um processo de estágio múltiplo no qual a organização transforma ideias e conhecimentos em produtos, serviços ou processos novos ou melhorados, para avançar, competir e se diferenciar com sucesso nos seus mercados. Segundo Ambrecht *et al.* (2001), o conhecimento é um precursor determinante para a criatividade e para a subsequente inovação, por proporcionar que as condições para geração de ideias inovativas possam ser capturadas, compartilhadas e testadas.

Ocorre que as inovações vêm sendo resultantes de investimentos intangíveis relacionados a um conjunto de habilidades e conhecimentos intrínsecos à empresa. Esse conjunto inclui a sua capacidade de investimentos e de estruturação e aplicação dos recursos em P&D visando criar oportunidades de investimentos adicionais [à] sua capacidade produtiva e de inovação (TIDD *et al.*, 1997; LASMAR, 2005).

Com base neste contexto, alguns autores vêm buscando compreender a relação de fatores multidimensionais com o desempenho inovativo das empresas. Sbragia (1993) buscou avaliar as possíveis contribuições da atividade de P&D para o desempenho da empresa, partindo do pressuposto que a eficácia de um grupo de P&D está relacionada a um conceito multidimensional, o qual envolve muitos fatores, de modo que sugere não existir uma medida única de eficácia que avalia se os objetivos foram correspondidos. Cunha (1994), por sua vez, centrou seus estudos na relação entre o impacto estratégico da tecnologia com o desempenho das empresas. Molina-Palma (2004) complementa as contribuições dos autores anteriores ao ampliar o leque de elementos presentes no ambiente organizacional, dirigindo seus estudos na compreensão da dinâmica dos fatores que compõem a capacidade de inovação e como suas inter-relações contribuem para a formação de valor das empresas. Cunha (2005), por meio do seu trabalho procura conhecer as práticas gerenciais desenvolvidas internamente que estão sendo adotadas pelas empresas inovadoras e a relação destas com a capacidade de inovação.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), a tendência é que as empresas que possuem o conjunto das habilidades, conhecimentos e recursos que propiciam a inovação e o desempenho das empresas, predominem e melhor se posicionem no mercado. Por outro lado, as empresas que se limitam a desenvolver este conjunto de fatores, esperam um efeito restritivo no mercado.

1.1. O problema da pesquisa

Embora inserida em lógicas produtivas e mercados, circunscritas a territórios determinados, a agricultura vê-se exposta aos mesmos paradigmas competitivos nacionais e até mesmo globais. Assim, é importante admitir que “a competitividade sustentada de uma empresa somente pode ser consolidada no âmbito de um sistema igualmente competitivo em seu conjunto” (BATALHA, 2010, p. 4). Em outras palavras, para uma empresa rural se manter ou atingir uma posição desejada nos mercados agroalimentares dinâmicos (competitivos), é necessário adaptar sua estrutura organizacional e funcional.

Isso conduz, às vezes, a profundas mudanças na maneira com que as empresas rurais visualizam e gerenciam seus negócios (BATALHA, 2004). Inevitavelmente para “enfrentar as mudanças contemporâneas da competição, as empresas necessitam conceber, buscar, criar e adotar práticas gerenciais capazes de torná-las aptas para competir em ambientes dinâmicos” (CUNHA, 2005). A autora, ao analisar empresas inovadoras, constata que de fato as práticas gerenciais adotadas ou criadas internamente são responsáveis, em parte, pela capacidade de inovação e pelo alcance e manutenção de uma posição de mercado competitiva, contínua e sustentada.

Assim, pressupõe-se que as empresas rurais que não se adaptam a essa nova realidade, acabam limitando-se, portanto, às oportunidades negócios no mercado. Desse modo, esse contexto parece ilustrar as dificuldades enfrentadas pelas empresas rurais para ampliar a capacidade de inovação no mesmo ritmo e dinâmica com que é exigido em sistemas agroindustriais competitivos.

Implicitamente, esta realidade conduz ao que Neely e Hii (1999) convencionam chamar, a capacidade de inovação. Para os autores, este termo é definido como sendo “o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos

existentes e competências” (NEELY e HII, 1999, p.7). Segundo os autores, a capacidade de inovação de uma empresa é um construto formado pela inter-relação sinérgica das interações interorganizacionais, dos processos internos e da cultura organizacional. Porém, Molina-Palma (2004), revela em seus estudos uma variável determinante não contemplada, o fator humano. Ainda que incipientes os estudos voltados para a agricultura, nota-se que os fatores supramencionados revelam implícitos aspectos que associam à aderência de práticas gerenciais com o desempenho de unidades produtivas agrícolas.

Estudo desenvolvido por Batalha (2004) aponta algumas dessas relações ao reconhecer que o desempenho dos agricultores é amplamente influenciado pela interdependência dos agentes que compõem o sistema agroindustrial. Para o autor, os desafios da agricultura residem em dois níveis de atuação: na gestão de sistema (1) e da propriedade (2).

Ao tratar das interações interorganizacionais, John Wilkinson (1999) ressalta que o desenvolvimento de novos produtos associados à agregação de valor tem se deparado com a necessidade de superar as restrições de escala de produção, no caso de pequenos produtores. Para o autor, superar as limitações individuais tem exigido a articulação e coordenação dos produtores e a capacidade de criar novas formas organizacionais. Além disso, os novos padrões de concorrência proporcionaram uma pressão sobre os empresários brasileiros, que também se viram compelidos a adotar novas técnicas de estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas (BATALHA, 2010). Best (1990) complementa que o ambiente de competição exige além de maior flexibilidade organizacional, relações mais cooperativas ao longo de toda a cadeia produtiva. Segundo o autor, as relações de cooperação entre os agentes da cadeia de produção facilitarão o fluxo de informações, sugestões e consultas, e com isto, um ambiente favorável para resolução de problemas e inovação.

Segundo Batalha (2004), a interdependência dos produtores no sistema e os desafios da gestão individual das propriedades condicionam de maneira inevitável à adoção de novas práticas gerenciais. Para o autor, a utilização de ferramentas e mecanismos gerenciais tem proporcionado melhores condições para explorar novas oportunidades e vantagens competitivas.

No entanto, estudiosos têm constatado de maneira recorrente a baixa eficiência gerencial dos empreendimentos rurais. Rezende e Zylberstajn (1999), em estudo realizado com produtores agropecuários do Estado de Goiás, constataram a ausência da utilização rotineira de instrumentos de gestão (aspectos comerciais e contábeis, planilhas de resultados etc.) no conjunto das propriedades analisadas. Queiroz e Batalha (2003), ao analisar a região de Araraquara e São Carlos, no estado de São Paulo, revelam a fragilidade do gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas. Lourenzani e Silva (2003), ao analisar pequenos produtores de tomates das regiões de Itapetininga, Mogi-Mirim e Campinas, verificaram que as ausências de processos internos dificultam a participação destes produtores – e suas associações – em canais de distribuição mais dinâmicos como os super e hipermercados.

Outro fator associado ao desempenho das empresas rurais está relacionado à cultura organizacional dos agricultores na medida em que influencia na adoção de práticas gerenciais e interações interorganizacionais. Queiroz e Batalha (2003), em estudo realizado na região de Araraquara e São Carlos, no estado de São Paulo, revelam que a experiência na atividade de produção, em particular as familiares, é amplamente influenciada por fatores culturais e pela hereditariedade da empresa e do conhecimento. Além disso, verificaram a influência da cultura organizacional na fragilidade do gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas.

A adoção de tecnologias modernas pelos agricultores vem exigindo o aprimoramento da gestão, que não está baseado somente no domínio de conhecimentos e práticas de cultivo e criação. Por esse motivo, Rahn & Huffman (1984) ressaltam que o capital humano tem se mostrado um fator determinante para explicar a adoção de tecnologias pelos agricultores.

Embora os estudos demonstrem a relação dos fatores mencionados no contexto das empresas urbanas e rurais, ainda não foi observado na literatura, como as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação determinam a integração das empresas rurais nos mercados agroalimentares.

Assim esta pesquisa procurou verificar, com base nessa lacuna de conhecimento, à luz da realidade de empresas rurais inseridas em mercados competitivos e mercados restritos a intermediários locais. Dessa forma, a pergunta que norteia este estudo pode ser formulada da seguinte forma:

Como as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas rurais influenciam na inserção dos mercados agroalimentares competitivos e restritos (intermediários locais)?

1.2. Objetivos do Estudo

Para uma melhor compreensão do trabalho, os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

Verificar de que forma as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas rurais determinam na inserção dos mercados agroalimentares dinâmicos (competitivos) e restritos (intermediários locais).

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar quais as práticas gerenciais que são adotadas por empresas rurais que se integram em mercados dinâmicos (competitivos) e mercados restritos (intermediários locais);
- Analisar como as práticas gerenciais contribuem para a capacidade de inovação destas empresas rurais;
- Analisar a relação das práticas gerenciais adotadas pelas empresas rurais com a inserção dos respectivos mercados.

1.3. Justificativa

A escolha deste tema é proveniente da importância da inovação para a sustentação competitiva das empresas rurais nos mercados agroalimentares. A pesquisa sobre a adoção de práticas gerenciais tem despertado o interesse de empresários rurais na medida em que contribuem para a capacidade de inovação e influenciam no desempenho da empresa. Além disto, sustentando-se em critérios mais objetivos, os quais justificam a decisão de desenvolver o presente estudo, a escolha do tema se apoiou nos seguintes aspectos:

- **O tema é atual:** compreender quais as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação adotada por empresas rurais inseridas em mercados “dinâmicos” e “restritos” constitui um tema de interesse de natureza empírica de núcleos de pesquisa na área da gestão da inovação;
- **O tema é importante:** Além da área de gestão da inovação, o tema mostrou-se importante para a gestão das empresas rurais em geral. Isso se deve ao propósito de estudo comparativo da adoção de práticas gerenciais e como influenciam na inserção dos mercados. Além disto, sua relevância traz importantes contribuições para os empresários rurais ao inferir sobre a relação da adoção de práticas gerenciais como o desempenho das empresas. Apesar de um estudo comparativo de três casos para cada mercado proposto, espera-se que os resultados permitam com que os empresários possam conhecer refletir e aplicar as práticas gerenciais que podem conferir diferenciais competitivos a suas empresas;
- **O tema é inovador:** Não foi encontrado na literatura estudos que adotam e comparam a adoção de práticas gerenciais que se associam à capacidade de inovação de empresas rurais e sua influência na inserção dos mercados agroalimentares dinâmicos e restritos. Além disso, a implícita condição multidisciplinar que o envolve, poderá integrar importantes elementos e contribuições da área de administração, gestão da inovação e do agronegócio.

REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Com o advento da globalização, a competitividade no setor do agronegócio tem se tornado cada vez mais acirrado. As mudanças no ambiente competitivo vêm resultando em novas demandas por eficiência, qualidade, flexibilidade e diferenciais competitivos para que os empreendimentos rurais sustentem uma posição desejada no mercado.

A inovação surge em meio a este contexto como novo requisito e elemento essencial para as empresas de sucesso (MAXIMIANO; SBRAGIA; KRONER, 1997). Para Bessant *et al.* (2005) a inovação representa o processo principal da renovação em qualquer organização.

Schumpeter (1934), em seus estudos seminais sobre o papel do avanço tecnológico sobre a economia, apresenta cinco tipos de inovações: (i) introdução de um novo produto ou uma modificação qualitativa em um já existente; (ii) novo processo para uma indústria; (iii) abertura de um novo mercado; (iv) desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos; e, (v) mudanças em uma organização industrial.

Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), são 12 as dimensões nas quais uma empresa inova, sendo que quatro dimensões principais atuam como “âncoras” na empresa: (1) ofertas criadas, (2) clientes atendidos, (3) processos empregados e (4) presença da empresa; e mais oito dimensões no sistema de negócios onde a inovação pode ser desenvolvida: (1) cadeia de fornecimento, (2) experiência do cliente, (3) organização, (4) agregação de valor, (5) soluções, (6) rede, (7) plataforma e (8) marca.

A inovação é considerada o núcleo da “economia baseada no conhecimento”. A mudança tecnológica tem sido uma resultante de atividades inovativas associado a investimentos intangíveis (OECD, 2004). Evidências mostram que os incrementos de produtividade atualmente nas empresas, dependem não somente da aplicação do conhecimento sobre os recursos naturais, máquinas e no trabalho, mas da aplicação do conhecimento sobre o conhecimento (STEWART, 1998).

Segundo a OECD (2004, p. 7 e 16), as empresas inovadoras possuem diferentes características que podem ser agrupadas em duas categorias:

- Habilidade estratégica - visão de tem longo prazo, habilidade para identificar e participar das tendências de mercado, habilidade para absorver informações tecnológicas e econômicas;
- Habilidade organizacional – gosto pelo risco, cooperação interna e externa, envolvimento de toda a firma no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

É neste sentido que a capacidade de gerenciar ativos intangíveis na forma de conhecimento vem constituindo um dos grandes desafios para as empresas, pois exige habilidades e processos distintos dos ativos tangíveis (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Diante das incertezas do ambiente e dos pequenos sinais de oportunidades, os administradores necessitam coletar, processar e atuar a partir de grandes quantidades de informações (BATEMAN e SNELL, 1998). As decisões corretas estão relacionadas essencialmente às habilidades de reconhecer e aproveitar as oportunidades e de encontrar maneiras eficientes de combinar os fatores e recursos disponíveis (FREEMAN, 1997).

Molina-Palma em seu estudo esclarece e ressalta que de fato o processo de inovação é complexo dentro das empresas.

O processo de inovação nas indústrias é caracterizado pela sua natureza intangível e a complexidade deste processo ainda não é suficientemente compreendida. O tempo envolvido na inovação tecnológica representa um problema complexo e se constitui num desafio significativo uma vez que existe um descompasso entre o surgimento de uma oportunidade de negócio e a clareza das informações que temos sobre essas oportunidades. A gestão da capacidade de inovação está centrada na gestão do conhecimento relevante de modo tal que sejam percebidos os fracos sinais das oportunidades existentes antes que outras empresas reconheçam essa oportunidade (MOLINA-PALMA, 2004, p. 57).

Neely e Hii (1998) em seu estudo sobre inovação revelam outros aspectos importantes:

Os valores criados por inovações são frequentemente manifestados em novas formas de fazer as coisas ou novos produtos e processos que contribuam para aumentar a riqueza da empresa. Quando se considera uma empresa como um conjunto de recursos, habilidades e competências, então o efeito da inovação é

transformar as capacidades internas, tornando-a mais adaptativa, mais apta para aprender e para explorar novas ideias. Este diferencial de flexibilidade é fundamental frente às mudanças das condições de mercado. Por isso, a inovação aumenta a competitividade da empresa (NEELY e HII, 1998, p. 5).

Ambos os autores, Molina-Palma (2004) e Neely e Hii (1998), enfatizam a complexidade que envolve o processo de inovação e sua relação com o desempenho competitivo das empresas no mercado.

Cunha (2005), por sua vez, analisou em seu estudo a relação da adoção de determinadas práticas gerenciais com a capacidade de inovação em empresas inovadoras. De acordo com os resultados, a adoção de determinadas práticas gerenciais tem sido um precursor decisivo para a geração de inovação nas empresas inovadoras. Para esta autora, estas práticas são desenvolvidas fora do ambiente de P&D e podem constituir as fontes de estímulo e promoção de inovação em outros setores da empresa.

Desta maneira, considerando as peculiaridades e exigências do mercado, pressupõe para fins deste estudo, que as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação têm sido determinantes para delimitar a inserção nos mercados agroalimentares.

Neste contexto, a capacidade de inovação passa a constituir um importante arcabouço conceitual que se relaciona com as práticas gerenciais nas empresas rurais, conforme será abordado a seguir.

2.2. Capacidade de inovação:

A importância da abordagem da capacidade de inovação para este estudo se apresenta diante da sua relação com a adoção de práticas gerenciais no contexto das empresas. Ao analisar o termo capacitar, Bastos e Bueno (2002) definem como sendo:

“capacitar é tornar capaz, habilitar, pois o conceito apoia-se no potencial das pessoas e na qualidade que cada um possui para exercitar uma determinada habilidade, aptidão, que precisam ser valorizadas na empresa para tornar o processo mais eficaz” (BASTOS; BUENO, 2002, p. 184).

A capacidade da empresa de manter-se por longo tempo no mercado, ampliar ou inserir-se em um determinado mercado é um elemento característico de sua

competitividade e esta é uma função da capacidade de inovação. Compreende-se por capacidade de inovação “o potencial interno de uma empresa para gerar novas ideias, identificar novos mercados e oportunidades tecnológicas, alavancando recursos e competências” (NEELY e HII, 1999).

Segundo Papaconstantinou (1997), a capacidade de inovação nas empresas é resultante de um conjunto de fatores. Para este autor, é preciso estimular e desenvolver as capacidades internas, tais como: desenvolver novos produtos ou melhorar os processos de produção; capacitação dos funcionários; habilidades para aprendizagem e; melhoria do ambiente de trabalho onde as empresas operam.

Definida como o potencial de uma empresa para gerar inovações, a capacidade de inovação é resultante da inter-relação sinérgica da cultura dos processos internos e das relações interorganizacionais (NEELY e HII, 1998).

- **Cultura Organizacional:** Existia uma clara compreensão da missão e do objetivo da empresa. A estratégia é bem-compreendida e articulada. A inovação é uma parte integrante da estratégia. A estrutura organizacional privilegiava a formação de equipes. Encorajamento para buscar novas soluções e assumir risco. A melhoria contínua pela satisfação total do cliente e a gestão da qualidade total induzem a filosofia do negócio;
- **Processos Internos:** Este aspecto foi separado em quatro partes: 1) geração e captura de ideias - as boas ideias são recompensadas e as falhas são consideradas como parte do aprendizado; 2) formulação e implementação da estratégia da empresa; 3) medidas de desempenho por meio da mensuração de metas e objetivos anteriormente definidos; 4) treinamento e desenvolvimento contínuo;
- **Relações Interorganizacionais:** Os autores observaram que a rede de relações externas à organização era essencial para adquirir novas ideias e para compartilhar capacidades físicas e intelectuais. O ambiente externo se divide em quatro partes: 1) clientes; 2) concorrentes e fornecedores; 3) alianças estratégicas e: 4) investidores; e governo.

Molina-Palma (2004), por sua vez, observou uma variável determinante não contemplada, o fator humano. Ao analisar cinco casos, o autor constatou que existiam diferentes práticas gerenciais passíveis de serem utilizadas para administrar ativos intangíveis na forma de conhecimento. Verificou ainda, que estes ativos eram

considerados fundamentais pela gerência para alavancar o desempenho da empresa. Segundo a literatura, estes ativos intangíveis compreendem o conceito denominado “Capital Intelectual”. Na definição proposta pela *Society of Management Accountants* – SMAC (DZINKOWSKI, 2000, p.33), da Grã Bretanha, o capital intelectual se refere aos “ativos baseados no conhecimento, de propriedade da empresa, com capacidade de produzir um fluxo futuro de benefícios”. Outra definição é proposta por EDVINSSON e MALONE (1998, p. 40) como sendo “a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam [...] uma vantagem competitiva no mercado”.

2.3. Contribuições dos conceitos de *Agribusiness* e *Filière* para categorização de práticas gerenciais em empresas rurais

Para buscar a definição de um modelo conceitual para esta pesquisa, este estudo recorreu a arcabouços teóricos que permitissem identificar de maneira mais adequada os componentes intervenientes do sistema agroindustrial que determinam as práticas gerenciais das empresas rurais no sistema. Essa compreensão partiu da premissa que os componentes dos sistemas em que estão inseridas as “empresas rurais” parecem distintos das “empresas urbanas”, e que, um tratamento semelhante poderia não revelar aspectos importantes.

Estes arcabouços tratam das contribuições conceituais de *Agribusiness* e *Filière*. Segundo Batalha (1997), esses dois conjuntos de ideias têm sido amplamente discutidos na literatura nacional e estrangeira. Segundo este autor, essa abordagem tem permitido fundamentar as discussões sobre a utilização de ferramentas gerenciais associadas à dinâmica de funcionamento das cadeias.

2.3.1. O conceito de *Agribusiness*

A primeira contribuição conceitual é o conceito de *Agribusiness* desenvolvido por John Davis (1955) e Davis e Goldberg (1957). Posteriormente, Ray Goldberg (1968) desenvolveu o conceito de sistema agroindustrial: “CSA - *Commodity System Approach*” e “*Agribusiness Coordination*”.

O primeiro conceito, o de *Agribusiness*, foi proposto por John Davis (1955) e Davis e Goldberg (1957), como sendo:

“a soma total de todas as operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos com eles” (DAVIS, 1955).

O segundo, Ray Goldberg (1968) em sua última versão, conforme ilustrado no fluxograma 1, define o conceito de sistema agroindustrial (*commodity system approach*) da seguinte forma:

“são todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de armazenamento, processamento, atacado e varejo, envolvidos em um fluxo desde a produção de insumos até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros”.

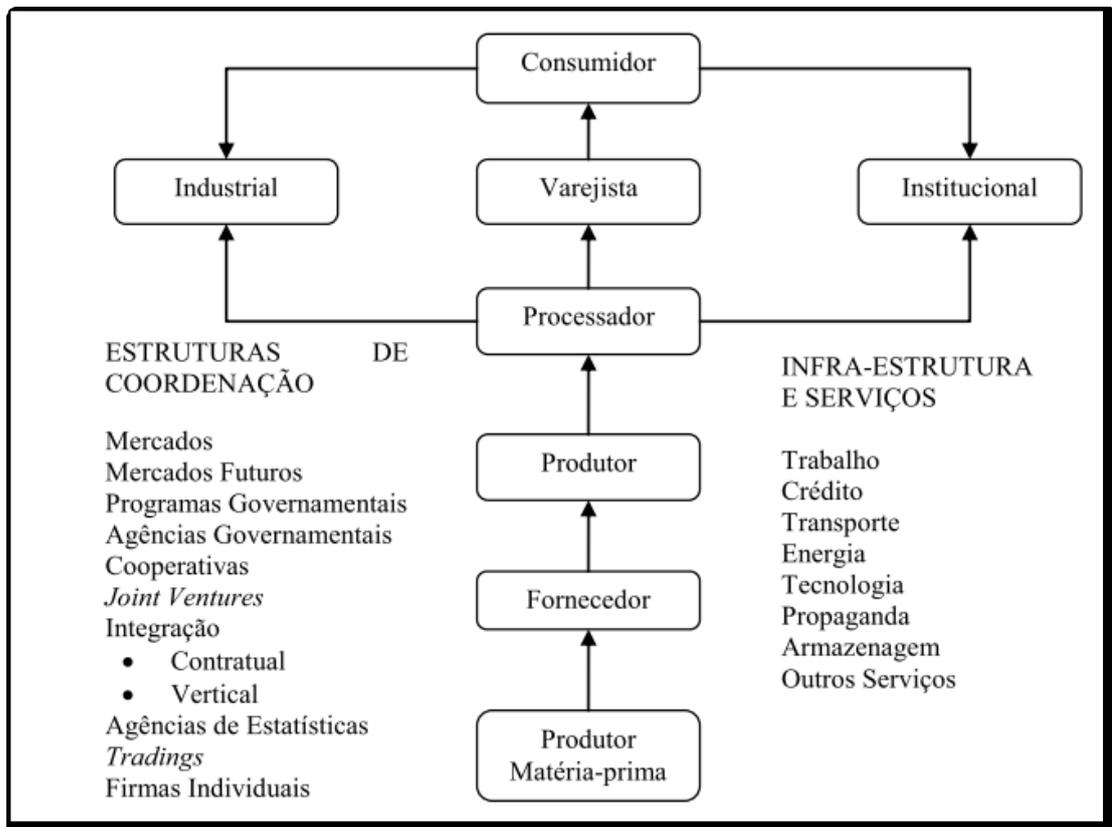


Figura 1 – Sistema Agroindustrial da Agricultura

Fonte: Shelman (1991) *apud* Zyberstajin (2000)

Goldberg (1968), por sua vez, procurou incorporar aspectos dinâmicos diante das mudanças que ocorrem no sistema ao longo do tempo. Este enfoque dinâmico ressaltava a importância à tecnologia como agente indutor das mudanças econômicas, capaz de alterar a dinâmica de sistema agroindustrial.

De acordo com Lima (2008), as relações entre os segmentos ocorrem em um ambiente onde atuam as organizações, tais como: as associações, as federações, as cooperativas e os sistemas de informações, etc. e; e as instituições, como cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes, etc.. Ainda segundo o autor, os sistemas agroindustriais são também influenciados por estruturas de coordenação exercidas por mecanismos ou algum órgão de coordenação. Dentre estes, ressaltam-se: mercado *spot*, mercado de futuros, programas governamentais, cooperativas, *joint ventures*, integração contratual, integração vertical, institutos de bancos de dados, associação de empresas e firmas individuais (Fluxograma 1).

Assim, segundo John Davis e Ray Goldeberg (1957), a agricultura já não poderia ser tratada de maneira isolada dos outros agentes e ressaltam que as atividades agrícolas fazem parte de uma extensa rede de agentes econômicos.

A visão sistêmica implícita no conceito permite sugerir que os desafios gerenciais das empresas rurais residem não somente no nível da propriedade rural, mas também no sistema em que estão inseridos.

Diante da compreensão do funcionamento da atividade agropecuária no âmbito do sistema e dos seus desdobramentos na adoção de práticas gerenciais, a seguir será abordado um conceito de natureza complementar.

2.3.2. O conceito de Filière

A segunda abordagem teórica possui um caráter complementar ao conceito de *Agribusiness*, sendo este o conceito de *Filière*. Várias são as definições encontradas a respeito deste assunto. Morvan (1985) procurando sintetizar e sistematizar as ideias (figura 2) que envolvem o conceito, define "*Filière*" como:

"uma sequencia de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidade ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. A relação entre os agentes é de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas" (MORVAN, 1985)

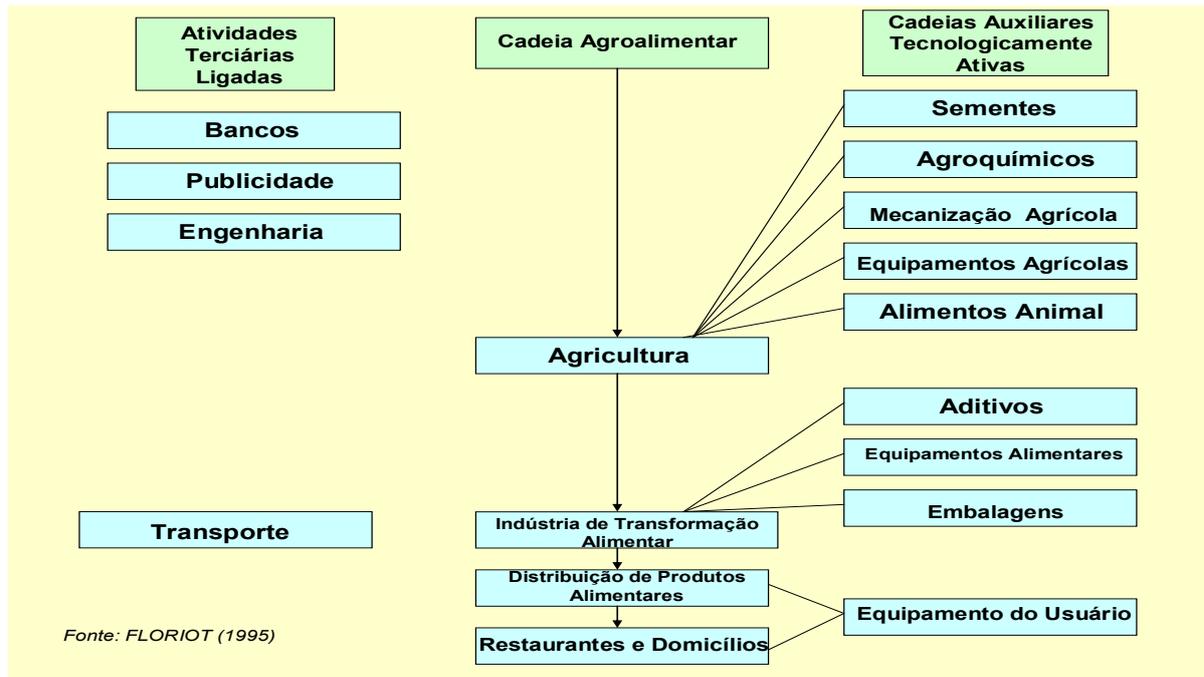


Figura 2 – Funcionamento da cadeia agroalimentar.

Morvan (1988) enumerou ainda três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção (figura 2):

- (i) A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- (ii) A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras, que estabelecem entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- (iii) A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Segundo Lima (2008), a percepção de encadeamento das operações assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais fatores indutores de mudanças no *status quo* do sistema.

Essa concepção parece explicar que as diferenças no funcionamento ou coordenação dos sistemas produtivos, regidas pelos mecanismos de coordenação e pelas práticas gerenciais das empresas rurais, estão relacionadas às características ao perfil de consumo de alimentos pela população.

Essa compreensão permite inferir que a demarcação dos mercados agroalimentares determina a capacidade com que as empresas rurais necessitam de gerar inovações para inserir em seus respectivos mercados.

2.3.3. Particularidades entre os conceitos de “*Agribusiness*” e “*Filière*” e suas contribuições para o modelo de pesquisa

Diante das contribuições teóricas apresentadas de *agribusiness* e de *filières* (cadeia agroalimentar), diversos pontos em comum foram considerados para compor o modelo conceitual desta pesquisa:

- Focalizam a sequência de transformações pela qual o produto passa, desde um estágio inicial até o final, incorporando visão sistêmica, saindo de setores agregados (agrícola, industrial e serviços) até o sistema vertical de produção, com forte característica descritiva;
- Mencionam a importância da coordenação dos sistemas, enfatizando a interdependência ou as relações interorganizacionais, entre os agentes econômicos e instituições;
- Mostram que o conceito de estratégia é trabalhado principalmente no nível da Firma no CSA (*commodity system approach*) destacando para fins deste estudo a propriedade rural (empresa) como unidade de análise dos processos internos e práticas gerenciais: (a) internas a empresa e (b) externa em relação ao sistema; e no nível governamental, com as políticas públicas, através das *filières*, ressaltando a importância das relações interorganizacionais e de mecanismos gerenciais afins;
- Ambos consideram o papel da tecnologia muito importante, atribuindo a importância da gestão da tecnologia como uma prática gerencial;
- Ambos admitem que o ambiente institucional (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes) não é neutro e, portanto, por conseguinte, interfere no sistema. Nota-se que esses aspectos se relacionam com a cultura organizacional apontado por Neely e Hii (1998) e o capital humano sugerido por Molina-Palma (2004) na medida em que influenciam na adoção de práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas.

No entanto, as duas contribuições teóricas apresentam uma diferença importante para fins deste estudo. Essa diferença reside na importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia, que influencia conseqüentemente, na gestão da propriedade - empresa rural (BATALHA, 1997).

Nas análises de *Filière* (cadeia agroalimentar) o estudo parte sempre do mercado final (produto acabado) em direção à matéria-prima de base que lhe o originou. Nas aplicações em termos de CSA, elege geralmente uma matéria-prima de base (BATALHA, 1997). Essa diferença não deve ser negligenciada diante das implicações da delimitação do espaço analítico do estudo.

Segundo o autor, determinadas indústrias ou redes varejistas (hipermercados) têm adotado estratégias de integração vertical com o objetivo de obter vantagens competitivas no mercado. Uma das formas tem sido o controle destes mercados no intuito de favorecer sua atividade original. Ao se integrar a montante, ou “para trás”, implicitamente teriam a garantia de que o fornecimento de matérias-primas, em escala e qualidade, estaria condizente com as necessidades e exigências da empresa. Produtores rurais que se integram verticalmente nestes mercados assumem de maneira implícita a necessidade de atender as exigências impostas pelo integrador. Por outro lado, uma empresa rural que se integra a jusante ou “para frente”, poderia ter a vantagem de se aproximar dos consumidores e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo, de modo que se diferenciem em termos de qualidade, serviços e de melhor controle dos seus canais de distribuição.

Dessa maneira, a forma de integração do produtor no mercado parece influenciar na adoção de práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas rurais. Com base neste contexto, é importante definir a unidade de análises da adoção de práticas gerenciais das empresas rurais conforme a sua forma de integração com os mercados.

Diante das contribuições conceituais acima, alguns componentes do sistema podem ilustrar de maneira sintetizada a dinâmica de funcionamento das empresas no sistema agroindustrial que estão inseridos. Estes componentes evidenciam uma relação com o construto da capacidade de inovação nas empresas. Para melhor visualização dessa relação, segue abaixo o quadro 1.

Contribuições	Componentes do Sistema	Influências (construto) da Capacidade de inovação
Sugere que o conceito de estratégia é trabalhado principalmente no nível da Firma no CSA (commodity system approach);	Firma (empresa rural)	Processos Internos
Sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; Atribui importância ao papel da tecnologia;		Processos Internos
Relações entre os segmentos ocorrem em um ambiente onde atuam os agentes econômicos que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos;	Cadeia Produtiva	Relações Interorganizacionais
Relações entre os segmentos ocorrem em um ambiente onde atuam e são influenciadas pelas organizações como, associações, federações, cooperativas e sistemas de informações, etc.;	Ambiente Organizacional	Relações Interorganizacionais
Relações entre os segmentos ocorrem em um ambiente onde atuam e são influenciadas pelas instituições como cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes, etc..	Ambiente Institucional	Cultura organizacional
Influência de mecanismos ou órgão de coordenação, Tais como: mercado spot, mercado de futuros, programas governamentais, cooperativas, <i>joint ventures</i> , integração contratual, integração vertical, institutos de bancos de dados, associação de empresas e firmas individuais.	Estruturas de coordenação	Processos Internos e Relações Interorganizacionais
As operações que conduzem à produção de bens são amplamente influenciadas pelos serviços de apoio: trabalho, energia, transporte, tecnologia, embalagens e propaganda.	Serviços de Apoio	Relações Interorganizacionais

Quadro 1 - Dinâmica de funcionamento das empresas rurais no sistema agroindustrial e a relação com a capacidade de inovação. Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de um enfoque sistêmico, ao analisar o quadro 1 é possível identificar que os componentes organizacionais das empresas rurais situam-se em dois níveis de atuação: 1) ambiente interno da propriedade rural e; 2) ambiente externo, sendo este referente ao sistema. Essas formas de atuação e os componentes propostos tornam-se importantes na medida em que, a visão sistêmica implícita nessa concepção, se relaciona com a capacidade de inovação, e conseqüentemente, na inserção dos mercados agroalimentares. Para melhor visualização, segue abaixo a figura 3.

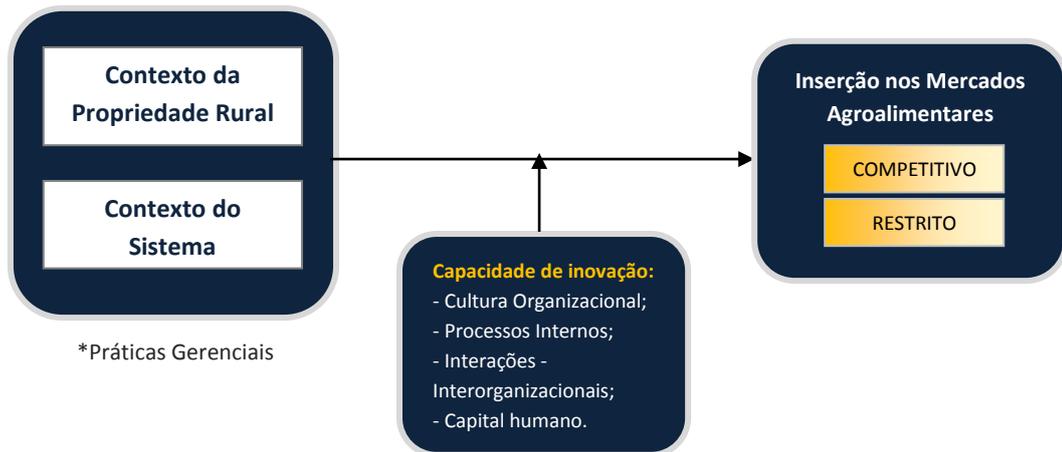


Figura 3 – Relação dos componentes de práticas gerenciais de empreendimentos rurais com a inserção nos mercados agroalimentares.

Apesar de suas contribuições, estes estudos carecem de um maior aprofundamento para definição de categorias de práticas gerenciais associadas à estrutura e à organização interna.

Nesse sentido, a próxima seção trata da identificação e distinção das categorias de práticas gerenciais relacionadas à propriedade rural (ambiente interno) e do sistema em que está inserido (ambiente externo), e por fim, sugerir o modelo conceitual da pesquisa.

2.4. Categorização das práticas gerenciais de empresas rurais

Para definição do modelo conceitual para este estudo, a pesquisa recorreu à distinção de práticas gerenciais relacionadas a dois contextos que contribuem para a capacidade de inovação e na inserção produtiva nos mercados agroalimentares.

Cada uma destas categorias será composta por um conjunto de práticas gerenciais. Inicialmente, buscou considerar os componentes organizacionais e os fatores que constituem a organização de modo que subsidie a definição das práticas gerenciais.

Segundo Pereira e Santos (2001), uma organização deve ser composta de quatro elementos: 1) tarefas; 2) estrutura; 3) pessoas e; 4) tecnologia. Para estes autores, estes fatores possuem uma forte interação entre eles e que seu funcionamento está condicionado a uma definição e o alcance dos resultados de uma organização.

Ainda de acordo Pereira e Santos (2001), as organizações representam um conjunto de sistemas ligados entre si destinados a realizar as atividades mais complexas. Estes elementos estão sujeitos a alterações, e por isso, podem produzir efeitos sobre os demais. Para os autores, a organização faz parte de um ambiente dinâmico e em constante mudança e que se relaciona com outras organizações, de modo que, as ações destas organizações afetem umas as outras.

Para Daft e Marcic (2004), a organização é constituída de elementos do ambiente interno empregados, a cultura da organização e a gestão. Para estes autores, a estrutura organizacional possui quatro fatores que influenciam no desempenho da empresa, seja ela horizontal ou vertical. Estes fatores correspondem a: estratégia, ambiente, tecnologia de produção e interdependência entre departamentos.

A organização corresponde a um sistema interligado por elementos humanos e materiais, de modo que são: coordenados por atividades orientadas para resultados; ligados por um sistema de informação e; influenciados por um ambiente externo que se interage de maneira constante (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Cunha (2005) em seu estudo sintetiza alguns componentes organizacionais que fazem parte de uma empresa: tais como: 1) estratégia; 2) estrutura; 3) ambiente; 4) processos; 5) pessoas; 6) aprendizagem; 7) tecnologia; 8) inovação; 9) cliente e; 10) fornecedor. Segundo a autora, estes componentes são importantes, pois contemplam quase todas as esferas da organização que podem afetar a capacidade de inovação da empresa.

Visando avaliar as contribuições de práticas gerenciais para a capacidade de inovação em empresas inovadoras, Cunha (2005) propõe uma classificação com as seguintes categorias: a) estratégia e posicionamento de mercado; b) estrutura e ambiente organizacional interno; c) gestão de tecnologia; d) gestão de pessoas e gestão de parcerias.

Diante da revisão de literatura, as práticas gerenciais foram classificadas em categorias a partir de dois contextos: 1) da propriedade rural (ambiente interno) e; 2) do sistema (ambiente externo).

No contexto da propriedade rural serão consideradas as categorias: 1) estratégia e posicionamento de mercado e; 2) estrutura e ambiente organizacional interno, sendo este desdobrado em subcategorias, tais como: a) gestão de tecnologia; b) gestão da qualidade; c) gestão de pessoas e; d) gestão e financeira. No contexto do sistema será considerada a categoria de: 1) gestão de parceiros. O Quadro 2 ilustrar a definição das categorias e as suas contribuições para a inovação,.

Categorias	Definição	Contribuição para Inovação
Propriedade Rural: Refere-se a todas as práticas gerenciais pertinentes ao ambiente interno da empresa rural que dependem essencialmente dos recursos humanos internos.		
1. Estratégia e Posicionamento de mercado	Refere-se aos objetivos, metas, diretrizes, políticas, Posicionamento de Mercado e aos planos que visam orientar o comportamento e as atividades da empresa rural.	Possibilitar que a empresa rural visualize melhor o mercado e as necessidades e expectativas dos clientes mais rapidamente e prospecte inovações de tal modo que oriente a suas ações para inserir-se no mercado desejado.
2. Estrutura e Ambiente interno	Refere-se à estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação a suas atividades, processos e projetos.	Trata-se das estruturas de gestão associadas a práticas adotadas que atuam de maneira sinérgica para tornar o ambiente propício à inovação e favorável para atingir os objetivos do empreendimento rural.
2.1. Gestão de tecnologia	Refere-se a todos os meios e as práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento. Aquisição e utilização de novas tecnologias, novos produtos ou serviços.	Contribuir para que a empresa rural adquira e desenvolva novas tecnologias tanto em produtos como em processos e serviços; gere inovações e promova a melhoria de processos internos.
2.2. Gestão da qualidade	Engloba todas as práticas e os métodos relacionados à garantia da qualidade da produção em todas as sequências de operações que vai dos fornecimentos de insumos até a comercialização	Contribui para garantir um diferencial competitivo atribuído à garantia da qualidade dos produtos produzidos na propriedade rural; ao atendimento das necessidades e às expectativas dos clientes e uma maior satisfação dos consumidores.
2.3. Gestão de pessoas	São atribuídas todas as práticas relacionadas às pessoas, tais como: recrutamento e seleção, organização do trabalho, desenvolvimento de cargos, treinamento e capacitação dos profissionais.	Contribuem contribui para o comprometimento e o envolvimento das pessoas com a inovação, através da motivação, do estímulo à criatividade e o desenvolvimento das competências internas da empresa.
2.4. Gestão financeira	Refere-se a todas as práticas gerenciais relacionadas ao controle financeiro da empresa, tal como: análise de investimento, planejamento, controle de custos, receitas e lucros e etc.	Contribui para um melhor planejamento e monitoramento do controle financeiro da propriedade e do uso dos recursos, tal como: adoção de tecnologia; inovações de produção, beneficiamento /processamento, comercialização; novas embalagens; desenvolvimento e gerenciamento de marcas e etc.; que convergem com os objetivos do empreendimento rural.

Sistema: Refere-se a todas as práticas relacionadas ao ambiente externo da propriedade rural que depende essencialmente das interações interorganizacionais, tal como: fornecedores, clientes, empresas de serviços de apoio e especializados, o governo e etc.

<p>Gestão do sistema agroindustrial</p>	<p>Trata-se das parcerias e interações interorganizacionais pertinentes ao sistema, tais como: relações ao longo da cadeia: fornecedores e clientes; com organizações relacionadas aos serviços de apoio a sequencia sequência de operações que conduzem a produção de bens e do ambiente organizacional (instituições) responsável pelo desenvolvimento de pesquisa, transferência de tecnologia de financiamento, estruturas de coordenação e etc.</p>	<p>De maneira geral contribui para uma maior eficiência e coordenação da cadeia de produção. Dentre as contribuições para a inovação ressaltam-se a aquisição de novas tecnologias de produção, desenvolvimento de pesquisa, prestação de serviços especializados, melhor gestão de suprimentos e de relacionamento com os clientes, conquistar novos mercados, financiamento da produção e da inovação.</p>
--	--	--

Quadro 2 – Categorias de práticas gerenciais de empresas rurais e sua contribuição para a inovação. Fonte: Adaptação de Cunha (2005).

Uma vez definidas as categorias de práticas gerenciais e suas contribuições para a inovação, espera-se que a adoção de diferentes práticas influencia no desempenho das empresas rurais, e por consequência, na capacidade de inserir-se em determinados mercados agroalimentares.

Ressalta-se que as categorias foram definidas com base na proposta de Cunha (2005) ao estudar as práticas gerenciais em empresas inovadoras. A partir de suas contribuições, a proposta foi adaptada à realidade das empresas rurais a partir de uma análise subjetiva da autora sobre o que existe na literatura.

Assim, é importante destacar que a identificação das práticas gerenciais no meio rural pode ser distinta da literatura, porém não excludente para o que se pretende analisar. A descrição de cada categoria é apresentada a seguir.

2.4.1. Categorias no âmbito da propriedade rural

Ao tratar das categorias no âmbito da propriedade rural, a seguir serão abordadas as categorias de práticas gerenciais em duas seções: 1) Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado; 2) Categoria estrutura e ambiente organizacional interno. Nesta seção, serão abordadas quatro subseções de categorias: a) gestão de tecnologia; b) gestão da qualidade; c) gestão de pessoas e; d) gestão financeira.

2.4.1.1. Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado

Quinn (1992), ao tratar da abordagem de estratégia, considera que existem algumas questões importantes relacionadas à dimensão e natureza da estratégia, sua elaboração e sua formalização.

Estratégias formais e consistentes são formadas pelo conjunto de três elementos: 1) os objetivos (o que se quer fazer) a serem alcançados; 2) as políticas que direcionam os caminhos a serem percorridos ou evitados e; 3) os programas ou planos de ação relacionados à sua operacionalização para atingir seus objetivos (QUINN, 1992).

Para que a estratégia seja implementada é preciso que estejam de acordo com a missão, os pontos críticos enfrentados pela empresa, os próprios valores, tradição e cultura e o comprometimento e foco das ações dos executores (QUINN, 1992).

Outro ponto importante que vale ressaltar é que a estratégia lida com a imprevisibilidade, e às vezes, com o desconhecido, em função das mudanças futuras. Com isso, a organização deve ser flexível a tal modo para se adaptar a mudanças no ambiente concorrencial.

Esse fator chama atenção em particular para este estudo em função da velocidade das mudanças no ambiente concorrencial. Uma das implicações tem sido provocada pela dinâmica e tendências de consumo de alimentos pela população, tem impostas novas demandas tecnológicas para a agricultura, a qual o estudo pretende revelar.

No entanto, existem algumas ferramentas possíveis de serem adotadas no intuito de lidar com a previsibilidade e um melhor posicionamento no mercado.

Uma concepção de estratégia bastante difundida na concepção das empresas é a visão de Porter, ao sugerir que “o conceito de estratégia pode ser empregado como guia de comportamento global da empresa” (Porter, 1986, p. 17). Por isso, é necessário considerar a amplitude das empresas de tal modo que seja pensada e planejada de forma global (PORTER, 1986).

Segundo Andrews (1971, p. 28), a estratégia pode ser definida como sendo “o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para

atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Embora esteja implícito na definição de estratégia supracitada, há de se enfatizar a importância do ambiente externo à organização, as influências das interações interorganizacionais e do ambiente externo no contexto da empresa rural.

Nesse contexto, Mintzberg (2001) apresenta cinco definições contempladas na estratégia denominada de 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A primeira refere-se ao “Plano” como sendo o curso de ação e o conjunto de diretrizes para se posicionar em determinadas situações. A segunda refere-se ao “Pretexto” como as direções necessárias para despistar o concorrente. A terceira refere-se ao “Padrão” em que sugere que a estratégia é uma consistência de comportamento previsto ou não nas ações. A quarta refere-se a “Posição” como a forma que a organização se posiciona em seus ambientes internos e externos. A quinta refere-se à perspectiva em que se observa a empresa de dentro para fora, passando de uma posição escolhida para uma nova perspectiva de ver o ambiente.

Cabe ressaltar para fins deste estudo, a relação da estratégia com o desempenho e a competitividade das empresas rurais no mercado. Alguns autores atribuem essa relação à definição de estratégia competitiva.

Segundo Porter (1986, p. 16), estratégia competitiva pode ser compreendida como sendo uma combinação dos meios e das ações que a empresa utiliza para atingir um objetivo. Este autor ressalta que:

“o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas” (PORTER, 1986, p. 16).

Na visão de Tachizawa e Rezende (2000, p. 68), a estratégia competitiva está relacionada ao conjunto de ações das empresas para melhorar o seu desempenho presente e futuro e à sua posição diante dos reais e potenciais concorrentes. Para estes autores a estratégia se materializa por meio da busca de: manutenção das atuais posições de mercado e rentabilidade; aumento da fatia de mercado; aumento da rentabilidade; aumento da flexibilidade; busca de legitimidade.

Segundo a literatura, existem muitas classificações de estratégia competitivas. Todavia, a pesquisa se concentrará apenas em algumas que melhor se adequam ao objeto de pesquisa, conforme serão apresentadas a seguir.

2.4.1.1.1. Estratégia de Crescimento

Para selecionar uma determinada estratégia é necessário definir os mercados em que a empresa pretende atuar e quais os produtos que serão inseridos. A estratégia orientada pelo mercado tem por objetivo um melhor posicionamento da empresa em termos de produto ou unidade estratégica de negócios. A definição de uma estratégia assume implicitamente a necessidade de um conjunto de ações necessárias para alcançá-la.

Algumas ações estratégicas possíveis nesse sentido foram apontadas por Azevedo (2010) ao adaptar o modelo de Rower *et al.*(1982), conforme ilustrado abaixo no quadro 3.

		Produtos atuais	Produtos melhorados	Novos produtos
Mercados	Mercados atuais	<ul style="list-style-type: none"> – Entrar no mercado; – Ser eficiente e flexível; – Manter a posição; – Aumentar a diferenciação; – Melhorar a imagem de marca; 	<ul style="list-style-type: none"> – Reforçar P&D; – Introduzir variações no produto; – Novas utilizações para o produto; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar a gama de produtos; – Substituir os produtos existentes; – Diversificar lateralmente. – Utilizar produtos complementares;
	Ampliação dos mercados atuais	<ul style="list-style-type: none"> – Promoção agressiva; – Preços defensivos; – Novos consumidores; – Novos canais de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> – Segmentar os mercados; – Diferenciar os produtos; – Aumentar a publicidade; – Modificar os preços; – Melhorar a qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar a gama de produtos; – Diversificar verticalmente; – Aumentar a flexibilidade operacional. – Utilizar a mesma base tecnológica;
	Novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> – Atingir novos mercados; – Aumentar publicidade e promoção; – Aceitar perdas durante a fase de introdução. 	<ul style="list-style-type: none"> – Novas variantes do produto para novos segmentos de mercado; – Novos canais de distribuição e de publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversificar via setores diferentes; – Novas tecnologias;

Quadro 3 - Algumas ações estratégicas possíveis. **Fonte:** Azevedo (2010).

Para Tachizawa e Rezende (2000), o objetivo dessa estratégia é definir para onde a empresa vai, em quais áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá trabalhar e posicionar no mercado. De maneira mais simplificada, estes autores sugerem que a estratégia de crescimento pode ser orientada pela expansão;

diversificação; integração vertical; globalização; desinvestimento/ desmobilização e parcerias; e alianças estratégicas.

Zaccarelli & Fischmann (1994) identificaram e validaram treze estratégias genéricas, tais como: 1) diferenciação produto-mercado; 2) diferenciação funcional; 3) cooperação; 4) inovação; 5) adaptação; 6) evolução; 7) reação; 8) oportunidades; 9) autoproteção; 10) intento; 11) despistamento; 12) agressão e; 13) desinvestimento. Entretanto, para fins deste estudo, a pesquisa focou em apenas 5 estratégias propostas pelos autores, tais como: diferenciação produto-mercado; diferenciação funcional, inovação, evolução e cooperação, conforme serão abordados nos itens seguintes.

2.4.1.1.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado

Nessa estratégia a empresa se orienta pela diferenciação em relação a seus concorrentes para conquistar um espaço no mercado. Essa diferenciação pode ser de segmento de mercado, de produto, de linha de produto ou da forma de atuar comercialmente.

Na visão de Azevedo (2010) as opções estratégias estratégicas para empresas do agronegócio podem ser: de especialização, integração vertical e diversificação.

A estratégia de especialização consiste basicamente em concentrar as atividades da empresa em um determinado segmento de mercado ou na adoção de uma tecnologia. Essa estratégia geralmente é utilizada por empresa que busca ocupar espaços de mercados não ocupados pelas grandes empresas. Às vezes, esses nichos apresentam ser suficientemente grandes para assegurar o sucesso de uma pequena empresa ao passo que demonstram ser pequenos para os líderes do setor. Essa opção geralmente facilita o processo de gestão interna da empresa.

A estratégia de integração vertical está relacionada ao controle da indústria ou de hipermercados que se integra à montante, ou para “trás” no intuito de garantir que o fornecimento de suas matérias-primas, em quantidade e qualidade, esteja de acordo com as exigências e necessidades da empresa. Desse jeito, a empresa rural que se integra verticalmente assume implicitamente a necessidade de atender as exigências dos grupos que controlam a cadeia. Essas exigências geralmente estão

relacionadas à qualidade, escala, regularidade na oferta, rastreabilidade de alimentos e etc., que por sua vez, influenciam decisivamente nas práticas gerenciais.

Diferente da integração vertical, a estratégia de diversificação pode se dar por meio da diversificação via produtos ou via mercados. Desse modo [Com isso], uma empresa, pode por meio dessa estratégia, entrar em mercados em que não atuavam utilizando os mesmos ou diferentes produtos.

Na visão de Thietart (1991), nada impede que uma empresa adote uma estratégia mista que combine mais de uma das ações. Mas, é evidente que a combinação deve ser feita de forma cuidadosa para que não haja implicações na estratégia global.

2.4.1.1.3. Estratégia de diferenciação funcional.

Essa estratégia está relacionada à diferenciação de seus concorrentes pela maior eficiência em suas operações internas. Essa diferenciação pode ser por: tempo, pela maior rapidez e confiabilidade de prazos; flexibilidade; qualidade; tecnologia; custo baixo. É uma estratégia típica para administração da produção.

Essa estratégia geralmente é observada em empresas rurais que buscam melhorias em produtividade, através de orientação técnica, tecnologias de produção, uso de sementes melhoradas e etc.; qualidade dos produtos agrícolas por meio da adoção de ferramentas de gestão da qualidade; desenvolvimento e adoção de tecnologias de produção e beneficiamento/processamento e; entre outros.

2.4.1.1.4. Estratégia de inovação

A opção pela estratégia de inovação se baseia na oportunidade de mudar de forma qualitativa o ambiente da empresa. A adoção de uma inovação tecnológica pode variar segundo o seu grau de proximidade (tecnologia, produto e mercados) com as atividades centrais da empresa. Segundo Azevedo (2010):

“os parâmetros que norteiam o sucesso de uma inovação tecnológica estão ligados ao conhecimento do mercado, à capacidade técnica da empresa em implementar a inovação (P&D e operações de produção) e ao apoio da direção geral”.

Para Teece (1988), a implementação de uma estratégia de inovação aumenta a dificuldade das concorrentes imitá-la. Para este autor, existem três fatores que podem influenciar na manutenção do ganho proporcionado por uma inovação:

- Grau de proteção da inovação (patentes e segredos de fabricação);
- Natureza dos ativos complementares necessários ao desenvolvimento da inovação; geralmente ocorre que a implementação de uma determinada inovação passa pela necessidade de adaptações nas operações dos clientes que utilizam a inovação; nessas situações, grande parte do sucesso da inovação está relacionada à aceitação ou não da inovação por parte dos clientes que utilizam; o cliente pode utilizar essa prerrogativa como um poder de barganha para se apropriar de parte do sucesso proporcionado pela inovação;
- Paradigma tecnológico dominante: ocorre quando determinada inovação que representa um avanço tecnológico já não proporciona ganhos competitivos para a empresa.

2.4.1.1.5. Estratégia de evolução

Essa estratégia é compreendida pela percepção de mudanças no ambiente de mercado. O empresário toma como certo que o ambiente de mercado vai evoluir por meio: da ação de seus concorrentes que estão sujeitos a constantes mudanças; de alterações na sociedade, sendo neste estudo compreendido como as tendências e mudanças nos hábitos alimentares da população; nos governos, tal como os incentivos a rastreabilidade de alimentos e segurança alimentar e; na tecnologia, tomando como exemplo, o constante lançamento de novas variedades de sementes e mudas no mercado, tecnologia de produção e de beneficiamento, desenvolvimento de marcas e etc..

Conforme Cunha (2005), a estratégia de evolução pode ser dividida em dois subtipos. O primeiro está relacionado ao monitoramento do ambiente empresarial e o segundo baseado em cenários. O primeiro é geralmente adotado por empresas que se orientam por inovações bem-sucedidas. As finalidades dessa estratégia são: monitorar o ambiente empresarial; identificar as inovações dos principais concorrentes e ser uma das primeiras empresas a copiar tais inovações. O segundo tem o objetivo de estabelecer a ação a partir de um cenário ou futuro previsto. Uma

das formas para definir as ações é identificar cenários antecipadamente para explorar novas oportunidades.

Um exemplo da análise de cenário que interfere nas práticas gerenciais dos empreendimentos rurais são as tendências de mercado associado a mudanças dos hábitos alimentares de consumo da população.

Pesquisas realizadas pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) fizeram um estudo sobre as principais tendências do setor de alimentos nas grandes regiões metropolitanas do País, denominado Brasil Food Trends 2020. De acordo com os resultados, as tendências dos consumidores têm se direcionado pela busca de produtos que ofereçam Conveniência e Praticidade; sejam confiáveis e de Qualidade; que emitam sinais interpretados pela Sensorialidade do Consumidor e que lhe dê prazer; transpareçam que a sua produção segue a Princípios de Sustentabilidade, Bem - estar e Ética.

Citando como exemplo, esse tipo de análise permite a prospecção de novos mercados, produtos e novas oportunidades de investimentos de forma antecipada.

2.4.1.1.6. Estratégia de cooperação

A estratégia de cooperação é orientada pela colaboração com outras empresas sem preocupações *a priori* com o retorno financeiro (tangível), mas com algum ganho não mensurável (intangível) (CUNHA, 2005).

Com o surgimento e fortalecimento dos *clusters* nos últimos anos, a estratégia de cooperação entrou em evidência ao demonstrar ser estratégia essencial para proporcionar vantagens competitivas (CUNHA, 2005).

Cunha (2005) ressalta que os ganhos decorrentes de uma estratégia de cooperação são decorrentes do acúmulo de conhecimento, qualificação das pessoas, desenvolvimento de competências e criatividade atribuídas a recursos intangíveis ou não mensuráveis.

Essa abordagem toma importância para fins deste estudo na medida em que o conhecimento sobre a dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial em que está inserida uma determinada empresa infere decisivamente na escolha das estratégias.

Como visto na literatura, o sistema é regido por estruturas e mecanismos de coordenação e amplamente influenciado pelos agentes econômicos e instituições que conduzem a sequência de operações que levam a produção de bens e ao consumo.

Com isso, a estratégia de cooperação para fins deste estudo pode ser observada pela cooperação para buscar e adotar novas tecnologias, participação em associações e cooperativas comerciais de produtores rurais, parcerias com universidades e centros de pesquisa, instituições de assistência técnica e extensão rural e etc.

2.4.1.2. Categoria estrutura e ambiente organizacional interno

A segunda categoria de práticas gerenciais importante para a avaliação das empresas rurais trata-se da estrutura e do ambiente organizacional interno. De acordo com Nadler *et al* (1993) , a expressão estrutura organizacional refere-se a todos os conjuntos dos sistemas, das estruturas e dos processos administrativos com que compõem a forma de como as empresas operam suas atividades.

O estudo parte do pressuposto que cada empresa possui uma estrutura e um ambiente organizacional próprio, que reflete na estratégia do negócio. Segundo Para Tachizawa e Scaico (1997), a determinação da estrutura da empresa deve considerar a sua complexidade. Para estes autores, a complexidade é composta pela diferenciação vertical, horizontal, hierárquica e dispersão espacial, que influencia de maneira decisiva na departamentalização da empresa. Os autores destacam que essa departamentalização pode ser: 1) funcional; 2) territorial; 3) por produto ou serviço; 4) cliente; 5) processos; 6) projeto; 7) matricial e; 8) mista.

Ao avaliar as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação nas empresas rurais, torna-se importante considerar que a inovação tem se tornado uma tarefa ampla dentro da empresa ao inferir na adoção de práticas de gestão, tais como: de suprimentos, comercial, de processos financeiros e entre outros.

Na concepção de Cunha (2005), a inovação pressiona a difusão das mudanças na organização em direção a um modelo mais flexível e orgânico de gestão. Para esta autora, os resultados da inovação dependem de estruturas diferenciadas para posicionar a empresa nos diferentes mercados. Sua importância tem se tornado um desafio vital para as estruturas organizacionais convencionais.

Tidd *et al.* (1997) relatam que, o desafio de gerenciar as inovações se encontrar encontra na estrutura adequada às peculiaridades das empresas e do ambiente organizacional.

O ambiente organizacional está relacionado à cultura de uma empresa que determina o comportamento e os valores internos. Neely e Hii (1999) mencionam que, a cultura tem um papel vital para o desenvolvimento da capacidade de inovação da empresa. A cultura influencia a forma como as coisas são feitas dentro da empresa e os relacionamentos entre os empregados.

A partir das considerações da estrutura e do ambiente organizacional interno, foram consideradas algumas subcategorias de práticas gerenciais no contexto da propriedade rural, tais como: gestão de tecnologia, gestão da qualidade e gestão financeira.

2.4.1.2.1. Gestão de tecnologia

A subcategoria de gestão de tecnologia refere-se a todas as práticas gerenciais relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D) e às aquisições de novas tecnologias, novos produtos ou serviços.

Na opinião de Montana e Charnov (2003), os fatores tecnológicos da empresa estão inteiramente ligados a dois processos: o de inovação e o de transferência de tecnologia, constituindo-se assim competências pertinentes a essa área.

Para Ribault *et al* (1995) e Montana e Charnov (2003), as práticas gerenciais relacionadas à inovação e tecnologia podem ser observadas por meio de algumas atividades características, tais como:

- Comprar por catálogo a tecnologia específica;
- Comprar por especificação, a empresa solicita aos seus fornecedores que fabriquem determinados componentes;
- Comprar equipamentos;
- Manter vigilância tecnológica ativa, mantendo-se sempre a frente das tendências tecnológicas;
- Contratar especialista da tecnologia desejada;
- Formar pessoal para desenvolver a tecnologia internamente;
- Desenvolver engenharia reversa (adquire o produto do concorrente, descobre a tecnologia empregada e acrescenta melhorias);

- Patentear nova tecnologia;
- Comprar os direitos de usar a tecnologia desenvolvida por outra empresa;
- Associar-se à pequena empresa que domine determinada tecnologia de interesse;
- Estabelecer sociedade com outras empresas, formando rede de afinidades;
- Contratar pesquisa das universidades;
- Estabelecer alianças estratégicas diversas;
- Financiamento conjunto com outras empresas de pesquisa e desenvolvimento fundamentais para as partes envolvidas;
- Participar de grandes programas internacionais de pesquisa e desenvolvimento;
- Contratar pesquisa de empresas especializadas.

Cabe enfatizar que essas observações não foram observadas seguidas no contexto de empreendimento rural. Entretanto, podem revelar algumas atividades submencionadas que interferem na capacidade de inovação e na inserção dos mercados que estão sendo avaliados.

2.4.1.2.2. Gestão da qualidade

A subcategoria de práticas gerenciais relacionadas à gestão da qualidade foi determinada pela sua importância no contexto das empresas rurais. Este estudo sugere que a adoção de práticas gerenciais está relacionada à capacidade de inovação da empresa e de certa maneira na sua inserção nos mercados que estão sendo avaliados.

Juran (1992) define a qualidade como sendo “a síntese de um conjunto de características objetivas e subjetivas, mensuráveis objetiva e subjetivamente, que os produtos apresentam para satisfazer às necessidades e expectativas dos consumidores”. Para este autor, a satisfação do cliente está relacionada ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores com as características presentes em um determinado produto.

Taguchi (1986) diz que para que a satisfação ocorra é preciso também a adequação sem a presença de defeitos. Crosby (1984) sugere que, é por esse motivo que a qualidade é muitas vezes definida como conformidade aos padrões.

Juran (1993), por sua vez, ressalta que o desenvolvimento de um produto associado às expectativas e necessidades dos consumidores está relacionado a um progresso em qualidade. Implicitamente esse progresso reflete na necessidade da inovação, em que depende do esforço dos setores ou departamentos afins da organização para atingir a satisfação do cliente.

O progresso de qualidade associado ao envolvimento dos setores e departamentos da empresa pode ser interpretado a partir de diferentes perspectivas. Na visão de Garvin (1992), a qualidade possui cinco enfoques diferentes, tais como:

- **Enfoque transcendental:** relacionado à excelência nata de um produto ou serviço;
- **Enfoque baseado no produto:** relacionado ao conjunto de características definidas e medidas precisas e objetivamente de forma individual;
- **Enfoque baseado no usuário:** qualidade relacionada ao conjunto de características, no entanto definida pelo consumidor;
- **Enfoque baseado na fabricação:** relacionado ao atendimento de especificações estabelecidas no projeto do produto ou serviço e;
- **Enfoque baseado no valor:** relacionado ao desempenho conferido pelo conjunto de características obtidas a um custo compatível com o preço de venda.

Com relação às características que moldam a qualidade de um produto, Garvin (1992) sugere oito dimensões de qualidade, tais como: desempenho; características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida.

É importante ressaltar que o propósito da pesquisa não é identificar tais caracterizações, mais sim justificar o estudo sobre gestão da qualidade e a sua relação com a inserção nos mercados.

2.4.1.2.3. Gestão de Pessoas

As pessoas cada vez mais têm se tornado um elemento vital em uma economia baseada no conhecimento. Segundo Daft e Marcic (2004), a gestão de recursos humanos tem possibilitado assegurar uma força de trabalho com mais habilidades e conhecimentos. Para estes autores a gestão dos recursos humanos

tem que contribuir para proporcionar ambientes de trabalho mais atrativos para profissionais mais talentosos e condições para permanecerem nas empresas.

Em empresas com maior capacidade de inovação é essencial que os profissionais se sintam estimulados para desenvolver as habilidades e competências. Na opinião de Daft e Marcic (2004), o desenvolvimento das relações interpessoais e a troca de experiências e conhecimentos têm influenciado de maneira decisiva na obtenção de novas ideias e soluções criativas para os problemas.

O desenvolvimento de competências está relacionado à capacidade dos profissionais em gerar novas ideias, das quais valem destacar: integração com o mercado, capacidade tecnológica, habilidade para resolver problemas e compartilhamento de conhecimento tácito e experiências (CUNHA, 2005).

Para Cunha (2005), o desafio da gestão dos recursos humanos, portanto, estaria ligado à combinação das oportunidades de mercado com as competências necessárias nas empresas para gerar inovações. Os estudos de Neely e Hii (1999) sugerem algumas características de empresas inovadoras relacionadas a competências: a) capacidade de gerar ideias; b) capacidade de desenvolvimento interno; c) especialista em co-desenvolvimento com clientes; d) forte na aplicação de tecnologias existentes; e) tem bom conhecimento em tecnologia e mercado; f) rapidez na tomada de decisão; g) está sintonizada no desenvolvimento para clientes; h) possui patentes próprias; i) tem forte interface com cliente, com mecanismos fortes de retorno para o cliente; j) possui integração sinérgica de desenvolvimento, produção e ramos da engenharia e; m) detecta oportunidades do setor.

Cunha (2005) em seu estudo aponta também a criatividade dos funcionários como um elemento essencial em empresas inovadoras. Kao (1989, p. 22), por sua vez, aponta algumas ações que podem estimular a criatividade das pessoas dentro da organização que estão associadas à gestão dos recursos humanos, tais como:

- Estrutura organizacional aberta e descentralizada;
- Sustentar uma cultura que estimule e facilite experiências criativas;
- Estimular atitudes de experimentação;
- Divulgar casos de ideias bem sucedidas dentro da empresa;
- Aceitar que as pessoas errem desde que estejam empreendendo esforços para criar ou lançar produtos e processos inovadores;

- Explorar ao máximo a comunicação efetiva em todos os níveis;
- Disponibilizar recursos para novas iniciativas;
- Assegurar que novas ideias não sejam facilmente eliminadas;
- Remover a burocracia do processo de alocação de recursos;
- Prover apropriadas recompensas financeiras e não financeiras para iniciativas bem-sucedidas;
- Assegurar uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco e o questionamento;
- Minimizar interferência administrativa;
- Eliminar vigilâncias e avaliação;
- Prazos flexíveis;
- Delegar responsabilidades para iniciar novas atividades.

Essas observações foram referidas e estudadas no contexto de empresas inovadoras. Mas, cabe ressaltar que o estudo pretende avaliar e identificar a partir destas atividades quais destas são utilizadas e como elas influenciam na capacidade de inovação e na inserção das empresas rurais nos mercados que estão sendo avaliados.

2.4.1.2.4. Gestão financeira

A gestão financeira referida neste estudo está relacionada com a contabilidade financeira e gerencial. Evidências demonstram que estas práticas não têm sido negligenciadas no contexto das propriedades rurais.

Diversos autores têm constatado a ausência de práticas gerenciais relacionadas aos aspectos financeiros como um fator que influencia no desempenho das empresas rurais. Dentre estes se destacam:

- Rezende e Zylbeerstajn (1999), em estudo realizado com produtores agropecuários do Estado de Goiás verificaram a ausência de ferramentas e instrumentos de gestão financeira no conjunto das empresas analisadas;
- Batalha (2004), ao analisar a região de Araraquara e São Carlos, no estado de São Paulo, revela a fragilidade do gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas familiares;
- Lourenzani e Silva (2003) que estudaram os pequenos produtores de tomates das regiões de Itapetininga, Mogi-Mirim e Campinas.

Vale enfatizar que as deficiências observadas pelos autores acima na gestão financeira estão relacionadas às práticas mais simples possíveis. Estas práticas, considerando alguns aspectos básicos no controle financeiro, estão relacionadas a controle de custo fixo e variável, custos diretos e indiretos, receita líquida e bruta e lucro.

Diante da importância da gestão financeira e aos dos indícios dos desafios encontrados para a adoção desta prática, o estudo sugere que tais práticas gerenciais estão não somente relacionadas à capacidade de inovação, mas também na inserção nos mercados, pois revelam a sua capacidade de organização.

Algumas práticas básicas relacionadas ao controle de custos de qualquer objeto de custeio devem ter como objetivo o planejamento, o controle ou a avaliação (MARTINS, 2004). Tais práticas constituem:

- **Planejamento:** processo que visa decidir que ação deverá ser tomada;
- **Controle:** processo que visa assegurar, tanto quanto possível, que a organização siga os planos e as políticas predeterminadas;
- **Avaliação:** metodologia que visa apurar ou medir em que grau os objetivos estabelecidos foram atingidos.

Ao analisar a gestão financeira a partir da contabilidade financeira e gerencial, Martins (2004), destaca três tipos diferentes de implicações dos sistemas contábeis na tomada de decisão empresarial, tais como:

- **Contabilidade financeira:** utilizada na apuração do resultado de cada período, bastante somente o levantamento de estoque em termos físicos;
- **Contabilidade de custos:** devido à expansão do mercado de ações e da criação de IR, houve a criação de princípios básicos universais de contabilidade que permite a comparação de demonstrações contábeis. Nessa contabilidade a empresa passa a focalizar o valor de fabricação ao invés da avaliação de estoque;
- **Contabilidade gerencial:** devido ao crescimento das empresas, tornou-se necessário utilizar a contabilidade como instrumento de auxílio na prática gerencial.

2.4.2. Categorias de práticas gerenciais no âmbito do sistema

Visando tratar da categoria de práticas gerenciais no âmbito do sistema agroindustrial, sejam eles competitivos (dinâmicos) ou não, em que evidenciam a interdependência com os agentes econômicos e atores sociais, a seguir serão abordados os desdobramentos fundamentais a adoção de práticas gerenciais relacionadas à gestão do sistema agroindustrial.

2.4.2.1. Gestão do sistema agroindustrial

A categoria de gestão do sistema agroindustrial está relacionada a todas as interações interorganizacionais da empresa no sistema agroindustrial. Conforme destacado pela revisão, as relações das empresas rurais no sistema agroindustrial se dividem em três perspectivas:

- **Cadeia produtiva:** através das relações com os fornecedores de insumos (suprimentos) e com os compradores;
- **Estruturas e mecanismos de coordenação:** através das relações com as instituições responsáveis pelo seu desenvolvimento, tais como: mercado spot, mercado de futuros, programas governamentais, cooperativas, *joint ventures*, integração contratual, integração vertical, institutos de bancos de dados, associação de empresas e firmas individuais;
- **Serviços de apoio:** através das relações com empresas responsáveis pelo trabalho, energia, transporte, tecnologia, embalagens e propaganda.

Eiriz (2001) afirma que existem diversas características em uma parceria, que se presentes de maneira simultânea, podem se tornar uma estratégia, tais como:

- Resulta de um conjunto coerente de decisões;
- É uma forma de desenvolver vantagem competitiva sustentável;
- Tem impacto organizacional de longo prazo;
- É uma forma de responder as ameaças e oportunidades externas;
- Afeta decisões organizacionais;
- Envolve todos os níveis organizacionais da empresa;
- É influenciada por seu contexto cultural e político;
- Envolve direta ou indiretamente todas as atividades da organização.

Concluído a fundamentação teórica sobre a literatura, o próximo capítulo será destinado à metodologia de pesquisa adotada.

METODOLOGIA

3.1. A natureza da pesquisa e escolha do método

Em virtude da importância metodológica e objetivo do presente estudo, será adotado o tipo de pesquisa exploratória e não experimental.

De acordo com Gil (1988), a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias de modo que estas possam servir, em estudos posteriores, para a formulação mais precisa de um problema ou o desenvolvimento de hipóteses para um problema. Trivínos (1987) ressalta que a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno da abordagem e do problema do estudo. Para o autor, o pesquisador parte da hipótese ou questão de pesquisa e aprofunda a abordagem de acordo com os limites e as circunstâncias específicas, buscando precedente e maior domínio sobre o tema (TRIVINÓS, 1987). Sellitz, Wrightsman e Cook (1974), complementam que outra função é o aumento dos esclarecimentos em torno dos conceitos envolvidos e o estabelecimento de prioridades para serem investigadas em futuras pesquisas.

Outra característica do estudo é o seu caráter não experimental. Segundo Kerlinger (1987), um estudo é não experimental quando não existe a manipulação das variáveis ou designa sujeitos ou condições aleatoriamente. O objeto de estudo e as relações entre as variáveis são apenas observados, mas sem qualquer tentativa de alteração.

A utilização deste tipo de pesquisa justificou-se pelas características que nortearam a escolha do tema, que se delimitou ao fato de: a) não pretender ser um estudo definitivo; b) pretender aprofundar e buscar o desenvolvimento de futuras pesquisas e; c) pouca familiaridade do pesquisador com o assunto a ser abordado, envolvendo conceitos, domínio e aprendizado de diferentes áreas.

Quanto ao seu processo, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Sua escolha foi determinada pela sua estreita adequação à pesquisa exploratória.

Para Creswell (1994), as técnicas de pesquisa qualitativa: a) geralmente são exploratórias e não pretendem ser conclusivas; b) envolvem um número pequeno de unidades de observação; c) não levam em consideração as técnicas de amostragem

da estatística; d) enfatizam o estudo de temas e abordagens complexos, devido à necessidade implícita de um maior aprofundamento.

A pesquisa qualitativa também foi adotada em virtude do enquadramento e aplicação ao estudo. Woncester (1991) revela que, essa técnica pode ser recomendada quando: a) não há nenhum conhecimento quanto ao problema em questão; para identificar padrões de comportamento relevantes, crenças, opiniões, atitudes, motivações, dentre outros; b) para obter dados que possam alimentar estudos de análise multivariada; c) elucidar pontos que serão abordados na condução de investigações posteriores, de modo a não repetir o trabalho exploratório; d) avaliar a compreensão de questionários.

Para atender ao propósito desta pesquisa, será adotado o estudo de múltiplos casos. Yin (2001, p. 32) diz que:

o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Além disso, o estudo de caso tem sido a estratégia escolhida ao investigar acontecimentos contemporâneos, desde que os comportamentos que chamam a atenção não possam ser manipulados (YIN, 2001). Porém, este autor ressalta que a investigação de estudo de caso possui uma condição técnica peculiar ao:

deparar-se com situações tecnicamente distintivas nas quais se encontrarão muito mais variáveis de interesse do que dados pontuais, como um resultado; baseia-se em fontes múltiplas de evidência, com dados que necessariamente devem convergir de uma forma triangular, como um outro resultado; beneficia-se de um desenvolvimento prévio de proposições teóricas que guiarão a coleta de dados e sua análise (YIN 2001, p. 33).

Gil (1987) complementa que o uso do estudo de caso nas pesquisas exploratórias é notado principalmente pela sua flexibilidade nas fases iniciais de um estudo que envolve assuntos complexos, conforme é o propósito deste estudo.

A complexidade do estudo, portanto, está calcada no suporte teórico que conduz o trabalho do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Para o autor, as hipóteses e os esquemas de investigações não estão estabelecidos a priori, e por isso, aumenta

a complexidade da análise na medida em que se aprofunda o tema (TRIVIÑOS, 1987).

A partir da fundamentação dos autores, a técnica do estudo de caso mostrou-se a mais apropriada para verificar como as práticas gerenciais que contribuem para a capacidade de inovação das empresas rurais determinam a integração com mercados agroalimentares competitivos e restritos.

Para isso, foram eleitas categorias de práticas gerenciais de modo a melhor agrupá-las para avaliação deste fenômeno. Sua definição se baseou em categorias descritas na literatura, porém enquadradas em dois níveis de análises: em nível de sistema (ambiente externo) e em nível de propriedade rural - estrutura e ambiente organizacional interno (ambiente interno).

O estudo de caso se adéqua ao estudo em virtude de não existir uma compreensão deste fenômeno, o que reflete na adoção de variáveis que não foram previstas nos estágios iniciais e da possibilidade de readequações no percurso deste estudo. Outro fator importante é a adoção de bases conceituais distintas, em que o estudo se propõe a convergir para analisar o fenômeno, tornando-o mais complexo.

Após a definição do método de pesquisa a próxima seção trata do modelo de pesquisa proposto.

3.2. Modelo de pesquisa

O presente estudo adotou um modelo conceitual no intuito de relacionar os conceitos tratados no referencial teórico e que são importantes para a compreensão da metodologia proposta.

Barbosa (1978) analisa que, o modelo de pesquisa é entendido como um sistema de conceitos que representa e interliga os fatos, fenômenos e variáveis considerados como objeto de pesquisa. Para Yin (2010), trata-se de uma sequência de assuntos que interliga os dados empíricos às questões iniciais do estudo, e por fim, às suas conclusões.

É importante ressaltar que o estudo procurou atender a cinco componentes importantes de uma pesquisa, de acordo com Yin (2010). Esses componentes são: 1) as questões do estudo; 2) as proposições, se houver; 3) a unidade de análise; 4)

a lógica que une os dados às proposições e; 5) os critérios para interpretar as constatações.

Nas questões do estudo, Yin (2010) considera que para os estudos de casos, geralmente as questões “como” e “por que” são mais apropriadas. Atendendo este preceito, o modelo de pesquisa ilustrado na Figura 4, foi desenvolvido no intuito de procurar responder á pergunta do estudo.

Como as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação das empresas rurais influenciam na inserção dos mercados agroalimentares competitivos e restritos (intermediários locais)?

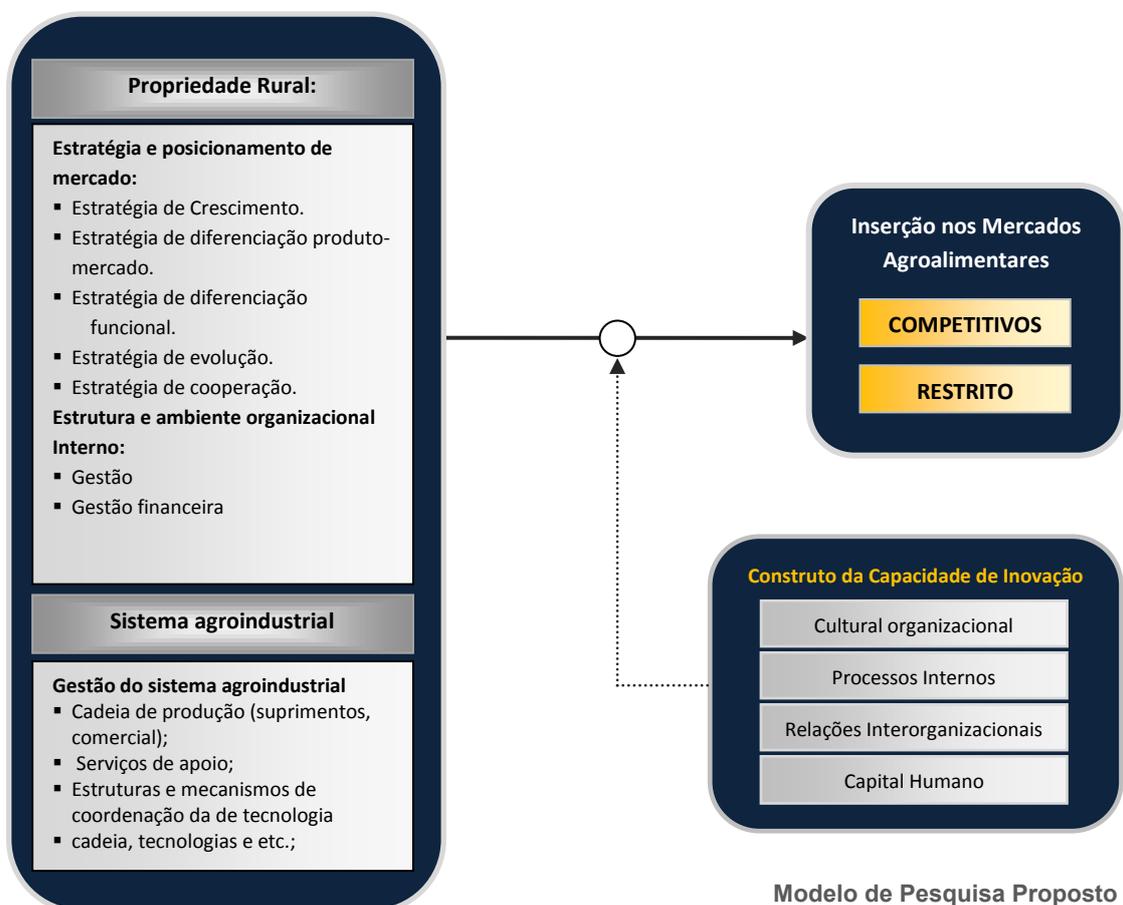


Figura 4 - Caracterização de Práticas Gerenciais associadas à capacidade de inovação e suas influências na Inserção no Mercado. Fonte: Elaborado pelo autor.

As proposições, por sua vez, têm como propósito direcionar a atenção para o que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. No sentido elementar, o modelo de pesquisa proposto busca atender a descrição de plano de estudo sugerido por Nachmias & Nachmias (1992) em que:

orienta o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de prova que permite que o pesquisador faça inferências relativas às variáveis causais entre as variáveis sob investigação (NACHMIAS & NACHMIAS, 1992 pp. 77-78).

Assim, o conjunto das variáveis propostas no modelo reflete os fatores que delimitarão o foco da atenção no desenvolvimento do estudo. Desse modo, o foco de cada variável será verificar as práticas gerenciais que contribuem para a capacidade de inovação e como determinam a integração das empresas rurais nos mercados agroalimentares. Ressalta-se que para melhor verificação das proposições, as práticas gerenciais serão avaliadas a partir de dois contextos: 1) da propriedade rural (ambiente interno) e; 2) do sistema agroindustrial (ambiente externo), em que se enfatiza a interdependência das empresas rurais com outros agentes econômicos e atores sociais.

Em se tratando da unidade de análise, este componente está relacionado com o problema fundamental de definir o que é o caso (YIN, 2010). Assim, a unidade de análise deste estudo são as empresas rurais integradas em mercados competitivos (dinâmicos) e mercados restritos a intermediários locais. Como mais de uma empresa rural será analisado, o método utilizado foi o estudo de múltiplos casos. Para Yin (2010), “as evidências dos casos múltiplos são, muitas vezes, consideradas mais vigorosas, e o estudo, em geral, é por essa razão, visto como mais robusto” (HERRIOTT & FIRESTONE, 1983).

Quanto à vinculação dos dados às proposições e aos critérios referentes ao quarto e quinto componente, tem sido cada vez mais desenvolvida nos estudos de casos (YIN, 2010). Para o autor, esses componentes indicam de maneira antecipada quais os passos da análise de dados na pesquisa em estudo de casos. Várias são as técnicas analíticas que representam a vinculação de dados, porém, esses cuidados serão cobertos em maiores detalhes na Seção 3.7. (análise dos dados). Cercando-se de outras medidas, as análises apoiaram-se na vinculação dos dados do estudo como um reflexo direto das proposições iniciais da pesquisa. Para isso, o estudo fundamentou-se em uma revisão de literatura atendendo a essa condição. O modelo de pesquisa, nesse sentido, reflete a forma esquemática com que as variáveis fundamentadas na revisão se vinculam às proposições iniciais do estudo ou à questão da pesquisa, conforme apresentado no componente desta seção.

Após a apresentação do modelo e dos componentes considerados na pesquisa, a próxima seção trata da definição das variáveis.

3.3. Definição das variáveis

O modelo de pesquisa desenvolvido teve como alicerce o arcabouço conceitual que subsidiará a vinculação dos dados à proposição inicial da pesquisa. Assim, essa seção tem a finalidade de relacionar e descrever as variáveis intervenientes relacionadas ao fenômeno proposto.

É imprescindível ressaltar que a definição operacional de todas as variáveis é avaliar a presença das práticas gerenciais e sua contribuição para a inovação à luz de cada categoria. Posteriormente, pretende-se inter-relacionar os mercados propostos, buscando identificar um padrão de práticas gerenciais dentre e um contraste entre os mercados. Com isso, pretende-se concluir o estudo das proposições iniciais e objetivo da pesquisa.

Para melhor compreensão das variáveis e das relações previstas no modelo, segue abaixo o quadro 4.

Variáveis	Definições	Avaliação
Categorias - âmbito da propriedade rural		
Estratégia e posicionamento no mercado	Referem-se aos objetivos, às metas, às diretrizes, às políticas, ao Posicionamento de Mercado e aos planos que visam orientar o comportamento e as atividades / práticas gerenciais da empresa.	Verificar como as variáveis previstas na definição orientam o comportamento da adoção e criação das práticas gerenciais.
>> Estratégia competitiva	Está relacionada ao conjunto de ações das empresas para melhorar o seu desempenho presente e futuro e a sua posição diante dos reais e potenciais concorrentes. Essa estratégia engloba todas as outras	Analisar o conjunto de estratégias adotadas pela empresa.
>> Estratégia de Crescimento.	Essa estratégia é similar à competitiva, porém, delimita melhor na literatura as estratégias e os espaços analíticos. Esta estratégia define para onde a empresa vai, em quais áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá trabalhar e posicionar no mercado, como por exemplo, a orientação pela expansão; diversificação; integração vertical; globalização; desinvestimento/ desmobilização e parcerias; e alianças estratégicas. Essa estratégia engloba todas as estratégias abaixo.	De maneira similar, (1) identificar a existência do conjunto de estratégias adotadas, a partir das alternativas da revisão; (2) analisar as práticas gerenciais adotadas relacionadas a cada estratégia e; (3) relacionar com os mercados.
>> Estratégia de diferenciação produto-mercado.	É estratégia que se orienta pela diferenciação em relação a seus concorrentes para conquistar um espaço no mercado. Essa diferenciação poder ser de segmento de mercado, de produto, de linha de produto ou da forma de atuar comercialmente.	Verificar de maneira particular, (1) a existência desta estratégia; (2) sua relação com a adoção e criação de práticas gerenciais e; (3) a relação com o mercado.
>> Estratégia de diferenciação funcional.	É a estratégia relacionada à diferenciação de seus concorrentes pela maior eficiência em suas operações internas. Essa diferenciação pode ser por tempo, pela maior rapidez e confiabilidade de prazos; flexibilidade; qualidade; tecnologia; custo baixo. É uma estratégia típica para administração da produção.	Idem
>> Estratégia de inovação.	É a estratégia que se baseia na oportunidade de mudar de forma qualitativa o ambiente da empresa. A adoção de uma inovação tecnológica pode variar segundo seu grau de proximidade (tecnologia, produto e mercados) com as atividades centrais da empresa.	Idem
>> Estratégia de evolução.	Essa estratégia é compreendida pela percepção de mudanças no ambiente de mercado. O empresário toma como certo que o ambiente de mercado vai evoluir através: da ação de seus concorrentes que estão sujeitos a constantes mudanças; das alterações na sociedade.	Idem
>> Estratégia de cooperação.	É a estratégia que se orientada pela colaboração junto a outras empresas sem preocupações a priori com o retorno financeiro (tangível), mas com algum ganho não mensurável (intangível), tal como: ação decorrente do acúmulo de conhecimento, qualificação das pessoas, desenvolvimento de competências e criatividade atribuídas a recursos intangíveis ou não mensuráveis.	Idem
Estrutura e ambiente interno:	Refere-se à estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação a suas atividades, processos e projetos.	Analisar como é a estrutura organizacional interna e como reflete na organização em relação às práticas gerenciais adotadas.
>> Gestão de tecnologia	Refere-se a todos os meios e práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, à aquisição e utilização de novas tecnologias, produtos ou serviços.	(1) Avaliar a existência de todas as práticas gerenciais desta categoria em cada empresa; verificar sua contribuição para a inovação e; (2) relacionar as práticas adotadas nas empresas rurais inseridas em ambos os mercados, buscando verificar padrões e contrastes.

>> Gestão da qualidade	Engloba todas as práticas e todos os métodos relacionados à garantia da qualidade da produção em toda a sequência de operações que vai do fornecimento de insumos até a comercialização.	Idem
>> Gestão de pessoas	Referem-se a todas as práticas relacionadas às pessoas, tais como: o recrutamento e seleção, a organização do trabalho, o desenvolvimento de cargos, o treinamento e a capacitação dos profissionais.	Idem
>> Gestão financeira	Refere-se a todas as práticas gerenciais relacionadas ao controle financeiro da empresa, tal como: análise de investimento, planejamento, controle de custos, receitas e lucros e etc.	Idem
Categoria - Sistema (ambiente externo)		
Gestão do sistema agroindustrial	Trata-se das parcerias e interações interorganizacionais pertinentes ao sistema, tais como: relações ao longo da cadeia: fornecedores e clientes; serviços de apoio e ambiente organizacional (instituições).	
>> Cadeia de Produção	Trata-se das relações com os agentes econômicos da cadeia de produção que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos: Fornecedores e Clientes.	(1) Identificar as práticas gerenciais adotadas pelas empresas rurais nas inter-relações com os fornecedores e clientes; (2) Verificar sua contribuição para a inovação e; (3) influência na inserção dos mercados.
>> Serviços de apoio	Refere-se às relações interorganizacionais com empresas de serviços de “apoio” e “especializados” que conduzem a sequência de operações que levam a produção de bens (alimentos).	(1) Identificar as práticas adotadas nas inter-relações com empresas de serviços de apoio e especializadas; (2) contribuem para inovação e; (3) como contribuir para inserir-se nos mercados.
>> Ambiente organizacional, estruturas de coordenação e relações interorganizacionais	a) Instituições governamentais, associações, cooperativas, universidades, centros de pesquisa, sistema de informação e etc. e;	(1) Identificar os órgãos ou entidades que as empresas rurais se inter-relacionam; (2) quais práticas gerenciais são adotadas e; (3) como contribuir para inserir-se nos mercados.
	b) Organizações responsáveis pelas estruturas de coordenação, tais como: mercado spot, mercado de futuros, programas governamentais, cooperativas, joint ventures, integração contratual, integração vertical, institutos de bancos de dados, associação de empresas e firmas individuais.	(1) Identificar quais estruturas e mecanismos de coordenação são adotados pelas empresas; (2) quais práticas gerenciais são adotadas e; (3) como contribuem para inserir-se nos mercados.

Quadro 4 – Variáveis associadas às práticas gerenciais analisadas e suas definições. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4. Identificação dos casos, critérios e procedimentos de seleção

Ao adotar o estudo de caso, é implícita a necessidade e importância da seleção e identificação dos casos. Nesse processo, inicialmente foi considerado a lógica da replicação. Isso reflete no que Yin (2010) convencionou chamar de generalização analítica. Para o autor, uma teoria previamente desenvolvida é utilizada para comparar os resultados empíricos do estudo com o previsto. Os casos,

portanto, podem ser escolhidos visando uma replicação de casos previamente estudados ou para ampliar uma teoria emergente.

Nesse sentido, um passo importante no procedimento de replicação apoia-se na “declaração das condições sob as quais um determinado fenômeno é provavelmente encontrado (replicação literal), assim como as condições em que ele provavelmente não será encontrado (uma replicação teórica)” (YIN, 2010).

Para isso, a pesquisa adotou critérios e procedimentos para selecionar os casos com vistas a oferecer apoio mais vigoroso às proposições iniciais do estudo, tais como: (1) definição das unidades de análise; (2) número de casos; (3) declaração do contexto em que se pretende avaliar o fenômeno e; (4) seleção dos casos.

O primeiro critério adotado foi a definição dos casos a partir da distinção de duas unidades de análises: (1) empresas rurais inseridas em mercados competitivos e dinâmicos ; (2) Empresas rurais inseridas a mercados restritos a intermediários locais ou atravessadores.

O segundo foi a definição do número de casos. Na literatura não se observou ainda, a definição da quantidade de casos necessários. No entanto, Eisenhardt (1989) ressalta que enquanto não existe uma quantidade específica de casos para estudo, que uma quantidade entre quatro e dez casos, desenvolve um estudo apreciável. Segundo o autor, uma pesquisa com um número inferior a quatro casos dificulta o desenvolvimento de uma teoria relativamente complexa e os resultados empíricos apresentados podem não ser convincentes. Por outro lado, pesquisas com mais de dez casos dificultam o trabalho pela quantidade e pela complexidade das informações geradas. Yin (2010), por sua vez, corrobora com as afirmações anteriores, porém, avalia por outro ângulo que:

“alguns casos (2 ou 3) seriam para replicações literais, enquanto outros casos (4 a 6) poderiam destinar-se a perseguir dois diferentes padrões de replicações teóricas. Se todos os casos acabarem como o previsto, esses seis a dez casos, na totalidade, proporcionariam apoio vigoroso ao conjunto inicial de proposições” (YIN, 2010).

Considerando as observações supracitadas e as proposições iniciais do estudo, foram adotados quatro casos de empresas rurais, sendo duas integradas em

mercados competitivos e dinâmicos e duas empresas integradas em mercados restritos a intermediários.

No primeiro espaço analítico, os dois casos pretendem proporcionar um apoio mais vigoroso à proposição inicial, que sustenta que as práticas gerenciais promovem um ambiente de inovação em empresas e alcance de mercados competitivos, contínuos e sustentados. Se isso é verdade, pressupõe que as práticas gerenciais que não contribuem para a capacidade de inovação das empresas rurais não se integram em mercados competitivos, limitando-se, portanto, a mercados restritos, sendo neste caso, a intermediários locais.

Por esse fato, no segundo espaço analítico, os outros dois casos pretendem verificar o padrão de resultados observados com o previsto nesta premissa. Se as evidências encontradas nas duas unidades de análises se confirmarem com o padrão previsto nas proposições iniciais do estudo, a pesquisa poderá declarar mais assertivamente que as práticas gerenciais que contribuem para capacidade de inovação determinam a integração das empresas rurais nos mercados agroalimentares.

Em terceiro, foi também considerado o contexto da integração das empresas rurais nos mercados determinados. A preocupação em evidenciar esses fatores parte da melhor compreensão do contexto em que se pretende analisar. No pensamento de Yin (1994), a definição dos casos a serem analisados permite que a pesquisa alcance não só o problema, mas também o seu contexto. Para o autor, é importante revelar as variáveis que possibilitem uma melhor compreensão do fenômeno.

Entende-se por empresas inseridas em mercados competitivos, a capacidade de se inserir, manter e sustentar em canais de comercialização dinâmicos e competitivos. A capacidade de se integrar em vários mercados condiciona as empresas rurais à necessidade de flexibilidade organizacional e funcional para se adequarem a diferentes padrões de concorrência, tais como: (1) formas de comercialização; (2) relacionamento com o cliente; (3) exigências e padrões de qualidade; (4) poder de barganha e etc. Para Batalha (2010), a competitividade sustentada de uma empresa está diretamente relacionada com a competitividade do sistema agroindustrial em que está inserida. A diversidade de canais de comercialização, portanto, demonstra que as empresas podem estabelecer

diferentes elos na cadeia, evidenciando, assim, certa eficiência e coordenação na cadeia agroalimentar. Estes canais estão relacionados a: CEASAS de diversos Estados e Regiões do Brasil, super e hipermercados, nichos específicos e etc.

Quanto às empresas integradas em mercados restritos, a unidade de análise limitou-se a integração exclusivamente com intermediários locais ou atravessadores. Pressupõe que esta restrição de mercado é decorrente da baixa capacidade gerencial e de flexibilidade organizacional e funcional. Morvan (1985) na definição conceitual de *Filière* ressalta a articulação da sequência de operações que conduz à produção de bens ou simplesmente elos da cadeia, é amplamente influenciada pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos lucros. Com base nesse pressuposto, as empresas rurais integram-se com intermediários locais, como uma alternativa, por atuarem em cadeias desreguladas (descoordenadas – por não haver elos). A estratégia dos intermediários locais é atuar como reguladores da cadeia de produção ao intermediar a produção das empresas rurais com os elos dos mercados agroalimentar com o objetivo de lucrar. A atividade de intermediação, portanto, apesar de representar um custo para as empresas rurais produtoras de mamão, representa uma condição para se sustentar no mercado.

Para Batalha (2010), os motivos que comprometem o funcionamento eficiente da cadeia em que atuam as empresas rurais igualmente eficientes, podem ser de eventuais disfunções comerciais, econômicas, tecnológicas, logísticas e etc. Assim, essas disfunções sugerem serem os desafios das empresas rurais, assim como determina a estratégia de atuação dos intermediários locais.

O quarto critério foi adotado para selecionar os casos das unidades de análise. Cada caso deve ser selecionado de modo que produza os resultados previstos (uma réplica) nas unidades de análise, assim como também, resultados contrastantes, conforme as razões previstas no estudo (uma replicação teórica). Gil (1987), nesse sentido, indica alguns critérios que foram considerados para selecionar os casos:

- I. **Procurar casos típicos:** explorar unidades de análise que, em função das informações anteriores, constituem uma expressão do tipo de representação da categoria;

- II. **Selecionar casos extremos:** apresenta a vantagem de mostrar, mesmo que sutilmente, os limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
- III. **Escolher casos marginais:** trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

Outra orientação foi sugerida por Stake (1994), que por sua vez, sugere que a escolha dos casos seja realizada de modo que assegure certa variedade, mas não, necessariamente, representatividade, sem nenhum forte argumento para tipificação. Além disso, a escolha deve considerar a conciliação de acessibilidade e receptividade para colaborar com a pesquisa.

A tipificação dos casos se reservou apenas ao critério da forma de integração das empresas rurais nos mercados agroalimentares por razões devidamente previstas.

Seguindo as recomendações dos autores, a escolha dos casos levou em consideração a natureza dos produtos, a localização, o tamanho da empresa, a idade e a predisposição em colaborar com a pesquisa. Dessa maneira, a escolha dos casos estudados assume um caráter de natureza intencional. A partir destas premissas, a seguir o quadro 5 ilustra os aspectos que foram considerados para a identificação das empresas.

Fatores	Delimitação das escolhas
Natureza dos produtos	– Cultura do mamão como a principal atividade (precursora do crescimento das empresas).
Localização	– Empresas fundadas e/ou sediadas na região Norte Capixaba / ES.
Tamanho das empresas (início da atividade)	– Empresas com pouca extensão de terras ou baixa à inexistente infraestrutura de produção e processamento; – Recursos insuficientes para investimento na cultura do mamão; – Dependência de financiamento para investir na atividade; – Empresas consolidadas no setor que apresentam áreas superiores a 50 ha e faturamento superior a 1 milhão de reais.
Tempo na atividade	– Não superior a 20 anos na atividade (mamão) e diferença de idades não superior a 8 anos.
Unidades de análise (mercados atuais)	– Duas empresas posicionadas em mercados competitivos e duas em mercados locais (intermediários).

Quadro 5 – Critérios determinantes para a identificação dos casos

Ressalta-se que as considerações dos aspectos submencionados têm como premissa delimitar e estabelecer padrões de comparações para fins deste estudo. No caso dos aspectos relacionados ao tamanho das empresas e tempo na atividade, consideraram-se padrões de semelhança no início de suas atividades, marcadas por insuficientes recursos para os investimentos produtivos na cultura do mamão e dependência. Esse aspecto em particular, possibilita revelar padrões de comparação da capacidade de inovação e crescimento entre as empresas pesquisadas.

Após a identificação, os critérios e os procedimentos de seleção, a próxima seção trata dos cuidados referentes à coleta de dados.

3.5. Coleta de dados

A escolha do método e da técnica de coleta de dados para este estudo foi definida a partir de fatores intervenientes implícitos ao estudo. Fundamentado por Oliveira (1999), a escolha do método e da técnica apoiou-se no objetivo da pesquisa, nos recursos financeiros disponíveis, da equipe e dos fatores que se deseja avaliar em campos.

Para Eisenhardt (1989), o processo de construção de uma teoria é acompanhado da combinação de múltiplas técnicas de coletas de dados pelo pesquisador. A escolha das técnicas é orientada pelo propósito do estudo e pelas possibilidades do uso das técnicas. Para o estudo de casos, é possível combinar diferentes métodos de coleta. Para Yin (2001), a condução dos estudos de caso pode ser realizada por seis fontes distintas de coleta de dados, tais como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a realização desta pesquisa, foi adotada a entrevista como o instrumento de levantamentos de dados. O uso de entrevistas tem sido feito especialmente em estudo de natureza qualitativa, pois permite abordar conceitos de relações humanas ou práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação, como é o caso do presente estudo.

Seu uso tem sido comum no levantamento de dados pelos pesquisadores sempre que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por pessoas. Além disso, é “definida como um processo de interação social entre dois indivíduos na qual um deles, o entrevistador, tem por

objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETE, 1987). Sua natureza interativa tem contribuído para tratar de abordagens complexas e explorá-las em profundidade.

Para o levantamento dos dados, este estudo optou pela elaboração de um roteiro de entrevistas devidamente estruturado, constando de um conjunto de pontos ou tópicos previamente estabelecidos que estejam em consonância com o objetivo central da pesquisa, na qual abrange a abordagem de todas as variáveis pretendidas. Estas variáveis foram devidamente fundamentadas e refletem as variáveis do modelo de pesquisa proposto no item 3.2. Como instrumento auxiliar para a realização da entrevista e com a permissão do entrevistado, foi adotado o uso de um microgravador.

Para a obtenção de informações mais confiáveis e fidedignas, o roteiro de entrevista foi submetido a uma etapa de validação, compreendida com um pré-teste. Esse processo tem a finalidade de verificar se os entrevistados terão a compreensão e assimilação das perguntas e certificar se os entrevistados possuem conhecimento cognitivo e informações suficientes para responder com precisão às perguntas formuladas na entrevista (SELLTIZ ET AL., 1974).

O pré-teste foi realizado no primeiro estudo de caso com vistas a fazer adequações pertinentes para aplicação nos demais casos. O critério para a realização do pré-teste foi a aplicação no roteiro com o entrevistado familiarizado com o assunto e pré-disposto a colaborar com os possíveis ajustes e a reaplicação das questões ajustadas posteriormente para fins de padronização das informações e o cruzamento dos dados.

O critério para decidir quem seriam os entrevistados em cada empresa rural foi de ter conhecimento sobre as práticas gerenciais adotadas em todas as categorias. Outro ponto, é que as pessoas indicadas nas empresas para serem entrevistadas foram devidamente identificadas. A seguir é apresentado o quadro 5 que delimita os aspectos pertinentes aos entrevistados.

Empresa rural	Unidade de análise	Ano de fundação	Cargo do entrevistado	Experiência no cargo	Qualificação	Duração (entrevista)
Empresa 1	Mercados competitivos	2004	Gerente comercial	9 anos	Administração	2 horas e 45 minutos
Empresa 2	Mercados competitivos	2003	Fundador e sócio-diretor	Mais de 10 anos	Administração	2 horas e 53 minutos
Empresa 3	Mercado Local	1999	Fundador da empresa / empresário	14 anos	Produtor Rural	2 horas e 20 minutos
Empresa 4	Mercado Local	1997	Fundador da empresa / empresário	16 anos	Produtor Rural	2 horas e 10 minutos.

Quadro 6 – Qualificação dos entrevistados e tempo de entrevista. Fonte: Autor.

Após a coleta de dados e apresentação dos aspectos relacionados aos entrevistados, a próxima seção será destinada à análise de dados.

3.6. Análise dos dados

A análise dos dados para este estudo será realizada de maneira simultânea à coleta de dados. Essa decisão foi tomada com base no volume de dados que serão gerados e que demandam maior organização e compreensão para desenvolver as análises.

Lofland e Lofland (1984) argumentam que a distinção das fases de coleta e análise de dados costumam comprometer o estudo. Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida com base nas recomendações dos autores, em que sugerem desenvolvê-las de maneira simultânea durante o estudo, e ao final, assim que terminada a coleta de dados, se reserve o tempo para organizar as análises geradas anteriormente.

Para Yin (2010), existem algumas estratégias gerais importantes que antecedem o processo de análise dos dados, tais como: contando com proposições teóricas; desenvolvimento da descrição do caso; uso de dados qualitativos e quantitativos e pensando sobre explicações. Por adequação ao estudo, foi adotada a primeira estratégia que é seguir as proposições teóricas que levarão a atender o objetivo do estudo. Os objetivos originais nos estudos de casos foram fundamentados, presumidamente, nessas proposições, que para Yin (2010), refletiam um conjunto de questões de pesquisa, revisão da literatura e novas hipóteses ou proposições. Este cuidado pode ser observado de maneira ilustrada no

Quadro 4 (Fatores interconectados às variáveis e suas definições e à análise do fenômeno), na seção 3.3. (definição das variáveis).

Quanto às técnicas analíticas, Yin (2010) apresenta cinco técnicas, tais como: combinação de padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados. Por adequação ao estudo, foram adotadas as técnicas de combinação de padrão, construção de explicação ou explicações e síntese cruzada dos casos.

Yin (2010) sugere que a técnica de combinação de padrão é uma das técnicas mais desejáveis. Seu uso permite uma lógica de combinação, pois permite comparar um padrão empírico com um padrão previsto. Se os padrões coincidirem, os resultados, portanto, podem oferecer um apoio vigoroso à validade interna do estudo de caso.

A segunda técnica adotada foi a construção de explicação que na realidade trata-se de um tipo especial de combinação de padrão. O objetivo dessa técnica é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação sobre o mesmo (YIN, 2010). Essa técnica explica o conjunto de relações causais entre as variáveis, ou “como” ou “por que” algo aconteceu. De maneira ilustrada, o fenômeno a ser analisado pode ser visualizado no modelo de pesquisa proposto que sugere de maneira implícita o estudo das relações causais entre as variáveis.

A terceira técnica, a síntese cruzada dos casos, é aplicada especificamente na análise dos casos múltiplos. Para isso, adotou-se a criação de tabelas de palavras (práticas gerenciais), que apresentam os dados dos casos individuais de acordo com a estrutura uniforme (categorias das práticas gerenciais). O objetivo é que a análise de toda a coleta de palavras ou práticas gerenciais possibilite tirar conclusões de casos cruzados, e posteriormente, confrontados com as proposições iniciais previstas na primeira técnica.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Empresa rural 1

4.1.1. Caracterização e histórico

Criada em 2004, a empresa rural 1 atua especificamente na produção agrícola. O controle da empresa é regido por um único empresário, de formação agrônoma, que conta com o suporte gerencial de outros profissionais de áreas e competências distintas para gerenciar o negócio.

Localizada no norte do Estado do Espírito Santo, a unidade de produção da empresa reside em uma propriedade rural de aproximadamente 150 alqueires de terra. Composta por seis unidades de negócios de produção agrícola, a empresa produz as seguintes culturas:

Culturas agrícolas	Área	CIP (%)
1. Mamão	30	12,5
2. Maracujá	30	12,5
3. Coco	20	8,3
4. Eucalipto	70	29,2
5. Seringueira	70	29,2
6. Cacau	20	8,3
Total	240 Ha	100

Quadro 7 – Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 1. Capacidade instalada de produção (% área plantada na propriedade)

Conforme ilustrado no quadro 7, a produção é diversificada em 6 culturas. Somadas as áreas plantadas, a capacidade instalada de produção atualmente é de 87% da propriedade.

Além da produção agrícola, a empresa posicionou suas unidades de negócio nos segmentos de processamento e na comercialização de mamão. No processamento, a empresa possui um *Packing House* de processamento de mamão com o objetivo de beneficiar e agregar valor ao mamão da empresa e demais produtores fornecedores. A capacidade de processamento do Packing é de aproximadamente 1200 toneladas por mês de mamão. Para operar com essa

capacidade a empresa adquire mamão de aproximadamente 20 produtores fornecedores. Em termos de produtos, é responsável por atender a mais de 30 tipos de especificações de produtos solicitados pelos clientes, segundo a variedade, a cor, a maturidade, os tipos embalagens e o tipo de material de proteção do fruto.

No mercado, a empresa possui uma unidade comercial responsável para escoar todo o mamão processado do *Packing House*. Além de comercializar sua produção, a empresa atua como intermediário local ao comprar mamão de outros produtores, processar e revender produtos beneficiados.

Atualmente, somente com mamão processado, a empresa escoar uma média entre 700 a 800 toneladas de mamão por mês, chegando a picos que variam entre 1000 a 1200 toneladas. Em termos de transporte rodoviário, isso implica em uma média que varia entre 20 a 25 caminhões por semana de mamão, com picos de 30 caminhões processados que atendem diversos clientes de diversas regiões do País.

A empresa 1 é considerada uma empresa competitiva e inovadora pelos padrões de flexibilidade e desempenho dos processos produtivos, produtos diferenciados e gestão, que refletem naturalmente na inserção em variados mercados competitivos de diversas regiões do Brasil.

Com o compromisso de progredir nos negócios, a empresa 1 se orientou pela flexibilidade organizacional para adequar-se aos padrões tecnológicos e competitivos compatíveis com as exigências dos nichos de mercados de agregado no Brasil.

Com base nessa concepção, o grande marco de crescimento da empresa foi à implantação do *Packing House* no ano de 2009 com o objetivo inserir-se de maneira competitiva no mercado. Segundo o gerente, foi a partir deste momento que a empresa deu um salto de desempenho, saindo de uma empresa de pequeno para médio porte. Além de agregar valor aos produtos, ampliou significativamente o mercado, ao também intermediar e processar mamão de outros produtores rurais da região com o mercado.

De acordo com o gerente, a percepção de funcionamento, as tendências e exigências do mercado foram decisivas para o posicionamento da empresa. Diante deste cenário, a empresa se consolidou no processamento e comércio de frutas, ao alcançar diferenciais competitivos relacionados à diferenciação e qualidade dos produtos e expertise no mercado.

Para o gerente, a visão de negócios aliada à estratégia do *Packing* contribuiu de maneira significativa para iniciar um ciclo de constantes avanços organizacionais, introduzir e aprimorar seus processos, seus produtos e a estrutura e ambiente organizacional interno.

Resultante desse processo, a empresa 1 conta com uma estrutura organizacional distribuída em 5 setores administrativos: 1) setor comercial sediado em duas bases; 2) setor financeiro; 3) setor de recursos humanos; 4) setor de produção e; 5) setor de processamento no Packing House. O quadro funcional da empresa conta com 10 profissionais que desempenham as atividades gerenciais e 70 funcionários que operam a linha de operação do processamento do mamão.

De acordo com o entrevistado, os objetivos do negócio que movem a razão de ser da empresa são de consolidar as áreas de produção agrícola e se manter competitivos no mercado interno de mamão de alto padrão de qualidade e demais produtos agrícolas. Dentre os objetivos específicos, se destacam o interesse pela rentabilidade, flexibilidade e a busca de legitimidade no mercado.

4.1.2. Posicionamento e caracterização de mercado

A entrevista com o gerente da empresa, responsável pela área comercial, possibilitou identificar e compreender o posicionamento de mercado e os fatores que determinam a inserção e as estratégias da empresa. De acordo o entrevistado, a empresa está inserida em dois tipos de canais de comercialização de mamão:

- 1) CEASA;
- 2) Distribuidores.

O funcionamento de ambos os canais se distingue pela função de coordenação na cadeia de produção. Dentre alguns aspectos destacados, os mercados se diferenciam pelos tipos de canais de distribuição, perfil de clientes varejistas e exigência dos produtos.

Para o gerente, em se tratando da CEASA, é caracterizada por uma grande diversidade de perfis de clientes atacadista. Estas distinções podem variar de acordo com o perfil de clientes varejistas, geralmente impulsionado pelos nichos e perfis de consumidores finais.

No entanto, segundo o gerente, o perfil de atacadistas que a empresa 1 atende no CEASA é geralmente clientes diferenciados que se caracterizam pelo alto nível de exigência, padrão de qualidade dos produtos e canais de distribuição de redes de supermercados.

Quanto aos clientes distribuidores, são caracterizados por atuar no elo de coordenação entre produtores e os varejistas. Porém, exercem uma função específica e especializada de distribuição para super e hipermercados dos grandes centros. Entre alguns exemplos citados, destacam-se o Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e outros. Segundo o entrevistado, este perfil de cliente funciona como uma central de distribuição para as redes varejistas que entregam volume e padrões de qualidade específicos demandados por cada loja. Outro aspecto relatado, é que os distribuidores geralmente atendem nichos de mercados exigentes em qualidade.

A decisão de atuar neste canal é uma questão de estratégia da empresa. A conveniência de negociação, preços praticados satisfatórios, e, sobretudo, aspectos negativos em comercializar para grandes redes varejistas, são os principais fatores revelados para o posicionamento de mercado.

Os aspectos negativos em comercializar diretamente com as grandes redes varejistas constituem outros fatores balizadores para o posicionamento. Para o entrevistado, os pontos desfavoráveis estão relacionados aos seguintes itens:

- a) Elevado nível de exigências e conformidade dos produtos, às vezes, analisadas de forma subjetiva pelos profissionais do setor;
- b) Prática de devolução da mercadoria aliada ao risco e;
- c) Descontos e bonificações;
- d) Relacionamento comercial desfavorável ao produtor atribuído ao poder de barganha e à dependência na relação comercial com as grandes redes varejistas.

Do exposto, por uma questão estratégica, adotaram os distribuidores por destinar seus produtos às mesmas grandes redes, porém, com menos riscos.

O principal motivo é a função de coordenação na cadeia alimentar. Apesar de prescindir da valoração da atividade (custo) geralmente absorvida pelo produtor, o entrevistado considera um diferencial no mercado. Um dos exemplos citados é o volume transportado aliado ao risco de devolução. O produtor ao comercializar sua produção, todo o transporte é feito em carretas fechadas com as frutas em paletes

destinadas à Central de Distribuição (CD) das grandes redes. Posteriormente, passam por uma conferência de conformidades, que se não atendidas, correm o risco de devolução de uma carga de alto valor.

No caso dos distribuidores, toda a mercadoria é distribuída em quantidades demandadas pelas redes. No entanto, tem a vantagem de ter uma conferência prévia de conformidade, antes de entregar. Além disto, fornecer quantidades menores destinadas às lojas das grandes redes. Se ainda houver uma avaliação de não conformidade pela rede varejista, a devolução será de um volume menor, que posteriormente, será redirecionado a outro cliente. Este mecanismo, portanto, reduz possíveis riscos provenientes de devolução.

Geralmente, os clientes do CEASA e distribuidores, correspondem a mesma empresa. Mas, devido a disfunções (falta de coordenação) desenvolveram por uma questão estratégica, modelos de negócios com função de coordenação e atributos de valor específicos demandados pelo mercado.

Outra estratégia adotada no posicionamento da empresa foi a pulverização dos clientes em diversas regiões do País. Segundo o entrevistado, a empresa está posicionada atualmente em mais de 28 canais de comercialização localizados em 7 Estados Brasileiros. Para melhor visualização a figura 5 identifica o posicionamento de mercado da empresa.

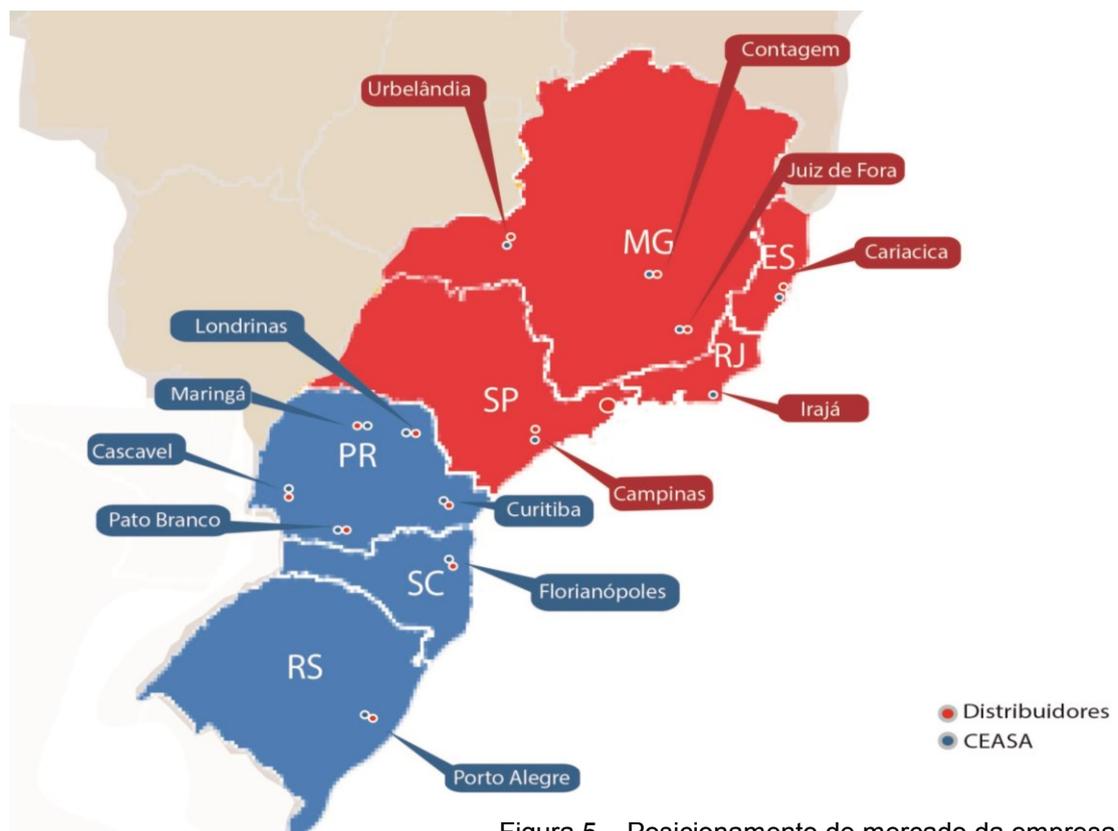


Figura 5 – Posicionamento de mercado da empresa 1

comercialização de alto padrão de qualidade e valor agregado dos CEASAS e distribuidores.

4.1.3. Estratégias adotadas da Empresa 1

A partir da análise das entrevistas com o gerente executivo, verificou-se que para se posicionar nestes mercados de maneira competitiva, a empresa 1 adotou cinco distintas perspectivas de estratégias:

- 1) Crescimento;
- 2) Diferenciação mercado produto;
- 3) Diferenciação funcional;
- 4) Evolução;
- 5) Cooperação.

4.1.3.1. Estratégias de crescimento

Na categoria estratégia de crescimento, verificou-se que a empresa 1 adotou quatro diferentes estratégias:

- 1) Expansão do negócio;
- 2) Diversificação da produção;
- 3) Desinvestimento / desmobilização e;
- 4) Desenvolvimento de parcerias.

Na expansão do negócio, destaca-se o planejamento de uso da terra, ampliação das áreas produtivas e instalação de uma unidade de *Packing House* de processamento de mamão. Estas diretrizes contribuíram na empresa 1 à medida que proporcionaram aumento gradativo da capacidade instalada de produção para 87% da área produtiva na propriedade. Ressalta-se neste aspecto, a otimização das terras a partir da aptidão de uso do solo e condições edafoclimáticas. A instalação do *Packing House*, por sua vez, contribuiu para garantir um alto padrão de qualidade dos produtos, a entrada, ampliação e manutenção na posição desejada no mercado de frutas de valor agregado.

Na diversificação, destacam-se a comercialização de 6 variedades de mamão. Além disto, diversificou a produção para outras culturas agrícolas, tais como: a produção de maracujá, coco, cacau, eucalipto e seringueira. Como contribuição para a inovação, a diversificação possibilitou a otimização das áreas da

empresa, e, além disto, a redução dos riscos dos negócios provenientes das adversidades climáticas e da instabilidade do mercado.

No desinvestimento, a empresa desmobilizou investimentos de uma determinada cultura para investir na produção de mamão. Tal prática contribuiu para que a empresa 1 viabilizasse o investimento em um setor de maior rentabilidade, possibilitando, mais tarde, ampliar a área de produção e a rentabilidade dos negócios.

No desenvolvimento de parcerias, a empresa estabelece parcerias com produtores rurais (fornecedores, arrendatários e na coprodução), empresas especializadas no desenvolvimento/fabricação de maquinários, clientes e associações de produtores.

No caso dos produtores fornecedores de mamão, destacam-se o desenvolvimento de fornecedores alinhados às exigências e aos padrões estabelecidos pela empresa e a manutenção da regularidade de oferta.

Na coprodução, verificou-se que esta estratégia contribui à medida que a empresa aprovisiona os insumos necessários, monitora os processos de produção e produtos adequando-os aos padrões de qualidade. Além disto, otimizam os recursos a partir da complementaridade de recursos e competências e contribui para manter e possibilita manter a regularidade de oferta da produção no mercado.

Com as empresa de Pesquisa & Desenvolvimento, ressaltam-se as contribuições para a inovação à medida que possibilitam o desenvolvimento de maquinários e a redução dos custos unitários de embalagens, e por consequência, de produtos. No caso dos clientes, possibilitou o codesenvolvimento de produtos, troca de informações que subsidiam as estratégias da empresa e a satisfação dos clientes. No caso da associação, observou-se que embora ainda incipiente, contribui para manter a representação dos interesses políticos e econômicos junto às instâncias competentes do legislativo, executivo e jurídico.

4.1.3.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado

Na estratégia de diferenciação produto mercado, destacam-se a identificação de quatro tipos de diferenciação adotados pela empresa 1, nos quais se ressaltam:

- 1) Segmentação de mercado;
- 2) Segmentação de produto;
- 3) Linha de produto – produção e processamento e;
- 4) Forma de atuar comercialmente.

Na segmentação de mercado, a empresa 1 se diferencia por segmentar o mercado de mamão ao oferecer aos compradores um produto diferenciado e de valor agregado. Esta estratégia conferiu a empresa uma vantagem competitiva essencial para ampliar os clientes da CEASA distribuidores de valor agregado para mais de 28 canais de comercialização distribuídos em sete Estados do País.

Na segmentação de produto, a empresa adquiriu um diferencial ao segmentar e oferecer no mercado de alto padrão de qualidade, um amplo portfólio de subprodutos de mamão beneficiados. Esta estratégia possibilitou a empresa se diferenciar no mercado por desenvolver mais de 30 subprodutos de mamão com o objetivo de atender as especificidades e exigências de cada perfil de clientes.

Na linha de produto, a empresa se diferenciou pela adoção e pelo domínio de tecnologias modernas e adequações de processos de produção e processamento do mamão. Este tipo de diferenciação possibilitou a empresa se diferenciar dos demais produtores da região ao adequar as tecnologias e os processos de toda a linha de produção, o armazenamento e a logística de transporte externo necessário para atuar e manter-se nestes mercados.

Quanto à forma de atuar comercialmente, a empresa 1 se diferencia dos demais produtores da região pela adoção de práticas relacionadas à área comercial. Dentre estas, destacam-se:

- a) Pulverização dos clientes aliada a um volume limitado de vendas;
- b) Desenvolvimento de relações cooperativas com os clientes;
- c) Construção de relacionamento de confiança com os clientes;
- d) Possuem forte interface e comunicação com os clientes;
- e) Monitoramento do comportamento (oscilações) dos preços;
- f) Monitoramento da qualidade percebida dos frutos;

g) Prospecção de mercados.

A partir destas práticas, esta estratégia contribui para a inovação e para as atuais posições de mercado à medida que:

- a) Reduz a dependência de um único cliente e melhora as condições de barganha nas negociações;
- b) Mantém o fluxo de informações que promovem soluções criativas e fornecem *feedbacks* que subsidiam as tomadas de decisões;
- c) Estabelece relações de maior confiança com os clientes;
- d) Aprimoramento do processo de negociação;
- e) Codesenvolvimento de produtos com os clientes;
- f) Mantém a regularidade da oferta aliada à satisfação dos clientes;
- g) Antecipam-se as tendências mercadológicas e exploram novos mercados.

4.1.3.3. Estratégia de diferenciação funcional

Na estratégia de diferenciação funcional, a empresa se destaca pela adoção de seis distintas estratégias que contribuem para se manter de maneira competitiva nas atuais posições de mercado. A empresa 1, portanto, se diferencia dos demais produtores da região pelos seguintes diferenciais:

- a) Diferenciação por tempo e rapidez na entrega;
- b) Confiabilidade dos prazos;
- c) Flexibilidade com o mercado;
- d) Qualidade dos produtos;
- e) Tecnologia de produção e;
- f) Baixo custo de produção.

Na diferenciação por tempo e maior rapidez, as estratégias são direcionadas para a regularidade de oferta, relacionamento de confiança com transportadores autônomos, aquisição de uma câmara frigorífica com capacidade de armazenamento de até 4 cargas de mamão e uma escala de produção com fluxo contínuo de processamento.

Este tipo de diferenciação contribui para a inovação à medida que possibilita aos transportadores sempre contar com o transporte de frutas, perspectiva de fidelidade e garantia de transporte. Com isto, a empresa possibilitou ampliar a

capacidade de transporte para mais de 30 cargas de mamão por semana, assim como o transporte imediato de até 4 cargas, quando solicitado pelo cliente.

Na confiabilidade dos prazos, destacam-se as práticas que asseguram a entrega dentro no tempo certo. Estas atividades estão relacionadas à expertise adquirida para dimensionar as distâncias e o tempo de transporte. Ressalta-se que esta prática está aliada a disponibilidade e fluxo constante de transportadores experientes para escoamento diário da produção. Estas práticas contribuem de sobremaneira, à medida que possibilitam que a empresa entregue as cargas dentro do prazo solicitado.

Quanto à flexibilidade com o mercado, a empresa 1 se diferencia pela prática de segmentação de mercado aliada à flexibilidade adaptada a cada perfil de clientes. A flexibilidade pode variar para cada cliente, segundo as condições de preços, prazos de pagamento, exigências de padrões / especificações de qualidade, descontos e bonificações e outros.

Esta estratégia confere a empresa uma junção de melhores condições de barganha e a flexibilidade na negociação alinhada ao escopo de estratégias comerciais da empresa.

No que se refere à qualidade dos produtos, a empresa 1 se diferencia por incorporar uma cultura voltada para a qualidade dos produtos. Isto envolve a adoção de práticas de monitoramento, controle e prevenção da qualidade em todos os processos – produção, colheita, transporte interno, processamento, armazenamento e transporte externo. Além da própria empresa, existe a orientação para o desenvolvimento de fornecedores – produtores da região para que se adéquem aos padrões de qualidade exigidos.

Estas práticas contribuem para a diferenciação no mercado e inovação, à medida que a empresa assegura produtos de melhor qualidade, além de valor agregado dos produtos beneficiados. O desenvolvimento de produtores na região dentro dos padrões de qualidade, por sua vez, possibilitou a empresa manter a regularidade de oferta / posições de mercado.

Na diferenciação de tecnologia, verificou-se a adoção de práticas relacionadas à adoção de pacotes tecnológicos modernos na produção agrícola e principalmente, no processamento do mamão. Outra estratégia enfatizada foi a adoção de softwares comerciais modernos de suporte gerencial e financeiro.

Estas práticas possibilitaram a empresa inovar e se diferenciar à medida que promovem de maneira recorrente, melhoria da eficiência das operações da linha de produção das lavouras e do processamento. No que diz respeito ao software, contribui para que a empresa tenha um sistêmico suporte gerencial dos setores envolvidos com a linha de produção.

Por fim, destaca-se o baixo custo de produção, ao estabelecer estratégias de parcerias com empresas fornecedoras de embalagens e uso do software gerencial que permite um rígido e sistêmico controle financeiro.

Estas práticas contribuem para a inovação à medida que a empresa 1 se diferencia dos demais concorrentes pela redução dos custos unitários dos produtos processados. O software, por sua vez, possibilita fornecer informações que permitem com maior agilidade e segurança, auxiliar no suporte gerencial, sobretudo, aquelas focadas na otimização de custos das operações de produção.

4.1.3.4. Estratégia de evolução

Na estratégia de evolução, observou-se que a empresa 1 é proativa a mudanças no ambiente e acredita ser necessário se adequar às tendências. Na opinião do entrevistado, a empresa adota as duas estratégias de evolução: monitoramento do ambiente empresarial e a baseada em cenários.

No ambiente empresarial, destacam-se o monitoramento da concorrência e as inter-relações com profissionais com expertise na produção agrícola, no processamento e no mercado de frutas. A empresa 1, busca nestes casos, monitorar as inovações bem-sucedidas no ambiente empresarial.

Estes práticas contribuem para que a empresa mantenha as unidades de negócios sempre tecnologicamente ativas. Permitem ainda, identificar e incorporar inovações tecnológicas que melhoram a eficiência dos processos de produção e processamento e a qualidade dos produtos.

Quanto à baseada em cenários, destaca-se, na empresa 1, a busca pela previsibilidade de cenários futuros e promissores. Para isto, observou-se a adoção de práticas relacionadas ao monitoramento da implantação de lavouras de mamão na região e no País e do comportamento dos preços no mercado. Além deste, monitoram os atuais e potenciais mercados no País, assim como das tendências que se prescrevem em razão dos eventos internacionais que serão realizados no

Brasil. A constante interface com os clientes, possibilita em parte, prospectar os possíveis cenários.

Estas práticas contribuem para que oriente as tomadas de decisões dos investimentos da empresa de forma estratégica e oportuna pautadas na previsibilidade de possíveis cenários. Outra contribuição revelada reside no auxílio das estratégias comerciais, seja na compra ou venda de mamão em virtude das oscilações de preços. Além destes, possibilitam a antecipação das tendências tecnológicas e mercadológicas que resultam em maiores condições de aproveitamento das oportunidades de mercado.

4.1.3.5. Estratégia de cooperação

Na cooperação, a empresa 1 se destaca pelo desenvolvimento de estratégias de cooperação em todos os segmentos da cadeia: a) produção; b) processamento; c) comercialização. Ressalta ainda, cooperações relacionadas a serviços de apoio e mecanismos de coordenação.

A principal contribuição desta estratégia reflete a visão sistêmica que envolve a empresa, o que permite aumentar o nível de coordenação e eficiência da cadeia, assim como atuar e manter a posição em mercados competitivos. Devido à importância que representa esta estratégia, o estudo reservou no caso, uma seção específica que retrata as práticas gerenciais e a contribuição para a inovação na empresa.

4.1.4. Práticas gerenciais da Empresa 1 e sua contribuição para a capacidade de inovação

Reconhecida por ser uma empresa inovadora e posicionada em mercados competitivos, a empresa 1 se destaca pelas constantes adequações e pelo aprimoramento da estrutura e do ambiente organizacional interno no decorrer dos 9 anos de existência.

Na categoria estrutura e ambiente organizacional interno, a empresa se destaca pela gerência descentralizada em setores e com apenas três níveis de hierarquia. Ressalta-se ainda, um sistema de comunicação em rede.

Estas práticas proporcionam a empresa, a descentralização das práticas gerenciais em seis setores que sobre a incumbência de responsabilidades e

recorrentes desafios, estimularam o desenvolvimento de novas competências e aperfeiçoamento dos processos internos. Outra contribuição revelada foi o maior fluxo das informações entre os setores que favoreceram um ambiente favorável a inovação.

Para dimensionar a amplitude das práticas gerenciais e a sua relação com a capacidade de inovação e as atuais posições no mercado, a seguir serão abordadas as seguintes categorias de gestão: tecnologia, qualidade, pessoas e financeira.

4.1.4.1. Gestão de tecnologia

Na categoria gestão de tecnologia, as práticas da empresa estão voltadas para a constante melhoria dos processos e desempenho na produção agrícola (lavouras) e no processamento do mamão. Além disto, se orientam pela melhoria contínua da qualidade e do desenvolvimento de subprodutos relacionados à adequação dos padrões de qualidade exigidos pelos clientes e mercados que atuam. Do exposto, verifica-se que a empresa 1 adota um conjunto de práticas gerenciais, nas quais se destacam:

- a) Contrata sempre que necessário, a assessoria de especialistas na produção e processamento;
- b) Adquire tecnologias específicas por catálogo e por especificação;
- c) Compra equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção e processamento;
- d) Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências;
- e) Desenvolve engenharia reversa ao monitorar, descobrir e acrescentar melhorias dos processos de produção e processamento;
- f) Forma pessoal para manusear todas as tecnologias adquiridas na produção e processamento;
- g) Estabelece redes de afinidades comerciais com produtores de mamão que dominam a tecnologia de produção;
- h) Desenvolve parcerias de coprodução com produtores rurais que dominam a tecnologia de produção;
- i) Estabelece relações colaborativas com clientes.

Para manter-se nas atuais posições de mercado, a adoção destas práticas contribui para a capacidade de inovação das seguintes maneiras:

- a) Possibilita a aquisição de insumos e tecnologias modernas e inovações incrementais que contribuem para a melhoria dos processos de produção agrícola do processamento do mamão;
- b) Melhoria contínua da qualidade dos produtos / frutos;
- c) Permite a atualização tecnológica e prospecção de novas tecnologias;
- d) Possibilita que os funcionários dominem as tecnologias implementadas;
- e) Coprodução com outros produtores que dominam a tecnologia de produção, além de complementar e otimizar os recursos, favorece a regularidade de oferta;
- f) Estimula o desenvolvimento de produtores fornecedores de mamão aliado à manutenção da regularidade de oferta e;
- g) Inova no desenvolvimento de subprodutos de mamão a partir das adequações das especificidades de padrões de qualidade requeridas pelos mais de 28 canais de comercialização e mercados consumidores.

4.1.4.2. Gestão de qualidade

Na categoria de gestão da qualidade, a empresa 1 adota práticas relacionadas a seis dimensões da qualidade. Ressalta-se que esta categoria, em parte, está relacionada à diferenciação produto-mercado. Dentre as dimensões da qualidade identificadas, destacam-se:

- a) Produtividade / desempenho das áreas de produção agrícola e do processamento de frutas;
- b) Atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados para os mais de 28 canais de comercialização;
- c) Confiabilidade e durabilidade (tempo de vida útil de prateleiras) satisfatórias dos frutos;
- d) Monitoramento mercadológico para certificar-se das exigências de padrões de qualidade requerida;
- e) Estética dos frutos relacionados a parâmetros como limpeza, brilho, padronização, cor, apresentação e embalagens e;
- f) Qualidade percebida relacionada à percepção da qualidade e satisfação dos clientes.

Em termos mecanismos que visam a qualidade, a empresa 1 adota três tipos de procedimentos e normas: (1) Boas Práticas de Fabricação (BPF); (2) Análise de

Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e; (3) Certificado Fitossanitário de Origem Consolidado (CFOC). É um conjunto de ações que objetiva especialmente a qualidade no processo de fabricação, segurança de uso, eficácia nos produtos. A APPCC, por sua vez, refere-se a um sistema de segurança alimentar. Baseia-se em analisar as diversas etapas da produção de alimentos, analisando os perigos potenciais à saúde dos consumidores. Além disto, determina medidas preventivas para controlar esses perigos através dos chamados pontos críticos de controle. Quanto ao CFOC, trata-se da certificação e emissão de documentos emitidos na origem para atestar a condição fitossanitária da saída de plantas, partes de vegetais ou produtos de origem vegetal de acordo com as normas de defesa sanitária vegetal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

No entanto, apesar da amplitude das dimensões da qualidade, não foram destacados padrões de procedimentos e certificações de qualidade. De acordo com o entrevistado, os mercados onde estão posicionados, não exigem certificações da qualidade.

A partir dos enfoques dados a qualidade, observou-se, na empresa 1, que estas práticas contribuem para a inovação das seguintes maneiras:

- a) Maior produtividade das lavouras e desempenho da capacidade de processamento do mamão;
- b) Garantia e atendimento das exigências e padrões de qualidade requerida pelos clientes;
- c) Frutas livres de doenças fitossanitárias e maior tempo de vida útil nas prateleiras;
- d) Relações cooperativas com clientes que mantêm um fluxo de feedbacks, sugestões e consultas que proporcionam oportunidades e melhoria da qualidade e adequações dos processos;
- e) A estética das frutas possibilita o desenvolvimento de produtos de valor agregado e;
- f) A qualidade percebida possibilita a percepção da qualidade e satisfação dos clientes de modo a avaliar a qualidade dos produtos.

4.1.4.3. Gestão de pessoas

No que se refere à categoria gestão de pessoas, destaca-se, na empresa 1, a identificação de práticas que se relacionam com quatro distintas dimensões abordadas pela literatura: 1) ambiente de trabalho atrativo; 2) interações interpessoais / troca de conhecimento; 3) criatividade dos funcionários e; 4) desenvolvimento de competências.

No ambiente de trabalho atrativo, destaca-se um conjunto de práticas gerenciais, mas que pode variar segundo as categorias funcionais dos profissionais da gerência e dos trabalhadores da linha de produção. Deste modo, observou-se que para manter o ambiente de trabalho atrativo, a empresa 1 adota as seguintes práticas:

- a) Respeito à diversidade cultural e perfil dos funcionários, sobretudo, os que trabalham na linha operações de produção, caracterizados pelo baixo nível de instrução e escolaridade;
- b) Salário compatível com as categorias / funções de trabalho na empresa, a ressaltar a distinção motivacional dos funcionários;
- c) No nível gerencial / administrativo, destacam-se as perspectivas de crescimento profissional em suas respectivas áreas;
- d) Com os funcionários da linha produção, destaca-se a garantia de um trabalho aliado a oportunidades de crescimento na empresa, ainda que limitadas;
- e) Tolerância a erros, desde que não persista, estejam empreendendo esforços que visam à melhoria e estejam executando novas tarefas.

A partir da dimensão ambiente atrativo, observou-se que existe um ambiente atrativo tanto para os funcionários da gerência quanto da linha de produção. Assim, verificou-se que as práticas contribuem para a inovação à medida que:

- a) Harmonizam o ambiente com profissionais mais valorizados e comprometidos;
- b) Alinham as expectativas financeiras e motivacionais dos funcionários com as estratégias da organização, em nível gerencial e operacional;
- c) Funcionários motivados e comprometidos com os recorrentes desafios e superações;
- d) Empreendem mais esforços, aprimoram a execução das atividades.

Na dimensão de interações interpessoais, criatividade e desenvolvimento de competências, observou-se que as práticas afins estão inter-relacionadas. Com isso, notou-se que nestas dimensões analisadas, a empresa 1 adota as seguintes práticas:

- a) Implementação de uma estrutura organizacional setorizada delimitada por seis setores / áreas distintos, com competências, funções e responsabilidades bem-definidas;
- b) Explora ao máximo a comunicação horizontal e vertical;
- c) Realiza reuniões e visitas entre os setores / funcionários;
- d) Estimula o espírito de cooperação; treinamento dentro do ambiente de trabalho, aprender fazendo;
- e) Delega responsabilidades para iniciar novas atividades;
- f) Sustenta uma cultura que estimule e facilite experiências criativas;
- g) Assegura que novas ideias não sejam facilmente eliminadas;
- h) Divulga, embora informalmente, os casos de ideias bem-sucedidas dentro da empresa;
- i) Disponibiliza recursos para novas iniciativas, desde que bem-avaliadas pela alta gerência; minimiza interferência administrativa;
- j) Remove a burocracia do processo de alocação de recursos;
- k) Possui forte interface e sintonia com clientes;
- l) Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de riscos;
- m) Incentiva o empreendedorismo corporativo no setor comercial com seus colaboradores.

Com base nas práticas abordadas acima, observou-se que estas atividades contribuem a inovação e as atuais posições de mercado à medida que:

As relações interpessoais nas diferentes áreas facilitam o fluxo de informações que propiciam o compartilhamento de conhecimentos e exploram o estoque de conhecimento da empresa / funcionários, estimulando a geração de ideias e soluções criativas;

- a) Profissionais mais qualificados e especializados;
- b) Maior capacidade de ampliar internamente as competências;
- c) Facilitam o fluxo de informação entre os departamentos que contribuem para promover soluções criativas;

- d) Melhoria dos processos / procedimentos internos;
- e) Implementam inovações tecnológicas;
- f) Maior rapidez das tomadas de decisões;
- g) Detectam e aproveitam oportunidades do setor;
- h) Permitem a integração sinérgica dos setores de produção, processamento e comercialização;
- i) Maior suporte e sinergia das atividades de apoio às atividades primárias, contribuindo desta maneira, para uma maior eficiência da coordenação das operações técnicas;
- j) Estimulam os funcionários da área comercial a empreender pela empresa.

4.1.4.4. Gestão financeira

Quanto à categoria de gestão financeira, a empresa 1 destaca-se pela profissionalização e contínuo aperfeiçoamento da gestão financeira e objeto de custeio. A partir destas dimensões, a empresa adotou um rígido controle da contabilidade dos custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos, receita bruta e líquida e análise de investimentos. Para isto, a empresa inovou na aquisição e implementação de software / tecnologia da informação (TI) de um sistema financeiro robusto para controle e análise de custos eficiente e confiável. Com isto, possibilitou realizar todas as contabilidades referidas, além de fornecer informações dos custos de operação, custos unitários de produção e análise do custo / volume / receita (ponto de equilíbrio). Estas práticas têm possibilitado, por exemplo, analisar a capacidade de produção / operação em que a empresa não tenha prejuízos nem lucros.

No objeto de custeio, destacam-se ainda, as práticas de planejamento à medida que planejam os centros de custos de produção (previsão). Quanto ao controle, visa assegurar, tanto quanto possível, que os custos reais sigam os planos de custos previstos. Na avaliação, destaca-se apuração em que grau o planejamento de custos estabelecidos foi atingido.

Como contribuições para a inovação, nesta categoria, destacam-se a geração de relatórios mensais que fornecem informações sistematizadas e indicadores de desempenho financeiro. Possibilitam ainda, a melhoria da qualidade das decisões gerenciais de diversas formas, a destacar-se:

- a) Planejamento e controle da produção (PCP);
- b) Suprimentos (aquisição de insumos);
- c) Suporte comercial ao estabelecer e considerar margens de negociações;
- d) Auxílio à adoção de políticas de redução / exoneração de custos de produção desnecessários e;
- e) Auxílio à tomada de decisões dos investimentos.

4.1.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação

Para manter as atuais posições de mercado, verificou-se que na empresa 1, destaca-se o conjunto de interações interorganizacionais. As práticas relacionadas às interações refletem a visão sistêmica da empresa, as estratégias adotadas e o posicionamento da firma dentro no sistema. Com isto, asseguram os encadeamentos técnicos de produção, relações comerciais e a articulação das operações para que mantenham os seus canais de comercialização.

Visando uma melhor ilustração, observa-se a figura 6 do sistema agroindustrial da empresa 1, que permite ilustrar a gestão do sistema a partir de três dimensões: 1) relações com os agentes econômicos da cadeia de produção; 2) infraestrutura e serviços de apoio e; 3) mecanismos de coordenação.

Desenho do Sistema Agroindustrial do Mamão da Empresa 1

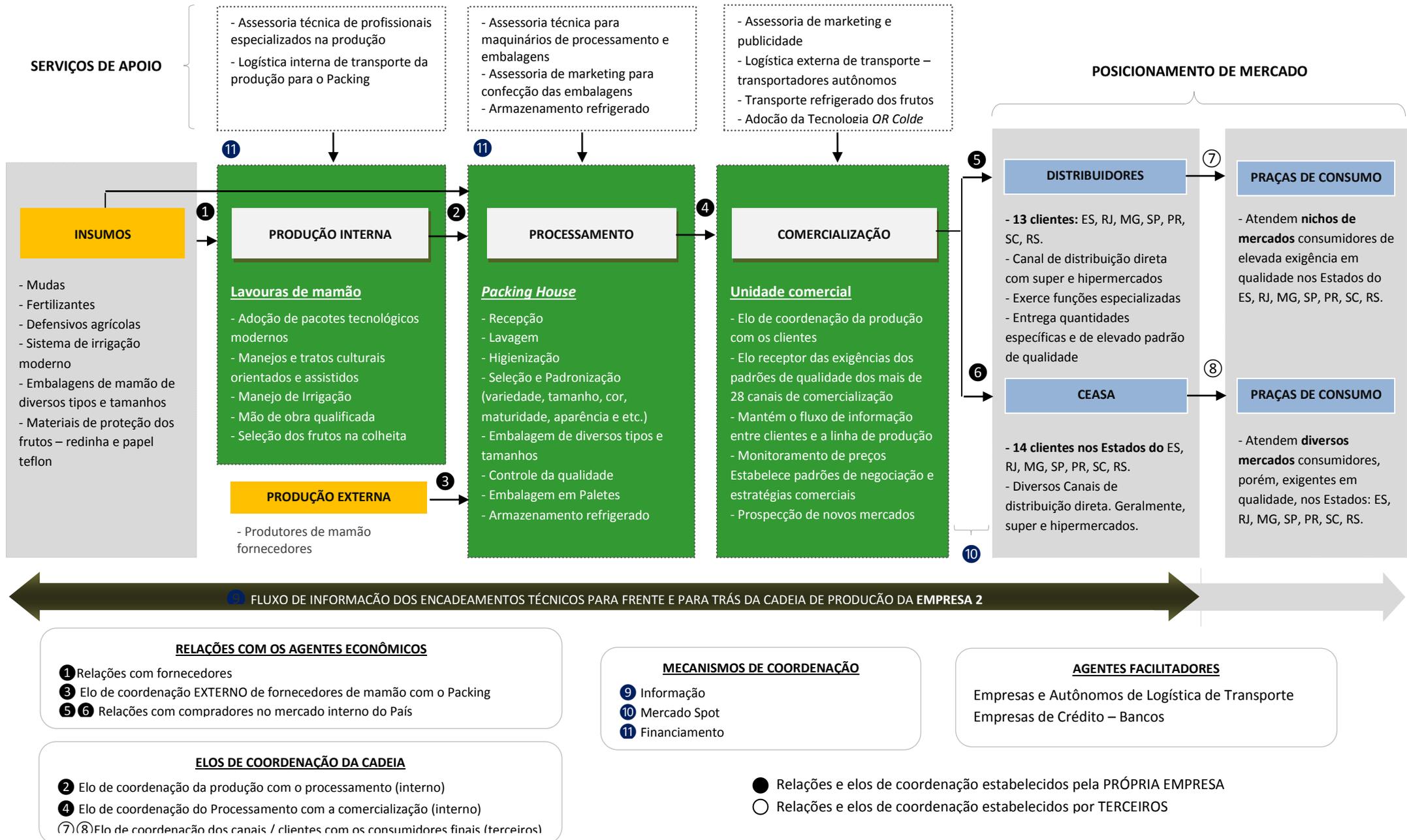


Figura 6 – Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 1

Relações com agentes da cadeia: fornecedores e compradores

Nas relações da cadeia de produção, a empresa 1 possui interações com fornecedores de insumos e tecnologias e com produtores fornecedores de mamão. Com os clientes, desenvolvem relações com mais de 28 compradores nas regiões Sudeste e Sul do País.

Na relação com fornecedores de insumos, destacam-se as práticas de cotação de preços, recepção e visita de fornecedores e aquisição de insumos e tecnologias. Ressalta-se que estes fornecedores estão posicionados tanto no segmento de produção agrícola como no de processamento. Com fornecedores de mamão, atuam na compra da matéria-prima (mamão) destinada ao processamento de frutas. Estas práticas contribuem para a redução dos custos de insumos, aquisições de tecnologias modernas e inovações tecnológicas que refletem na melhoria da produtividade e qualidade dos produtos.

Para manter as atuais posições no mercado das regiões Sul e Sudeste, notou-se que a empresa 1 adota um conjunto de práticas que contribuem para a capacidade de inovação. Dentre estas, destacam-se:

- a) Desenvolvimento relações cooperativas com os clientes;
- b) Constante interface e comunicação;
- c) Oferece produtos de excelência de qualidade;
- d) Monitora a qualidade percebida e satisfação;
- e) Flexibilidade na negociação, e por vezes;
- f) Visitas aos clientes de alguns canais de distribuição.

Como contribuição para a inovação, observou-se que no âmbito destas práticas, a empresa 1 contribui das seguintes maneiras:

- a) Melhora as relações de confiança nas transações;
- b) Mantém o fluxo de informações, sugestões e consultas que orientam as adequações dos processos e produtos e entre outras tomadas de decisões;
- c) Prospecção e exploração de novos mercados;
- d) Mantém a regularidade de oferta aliada a satisfação dos clientes;
- e) Possibilita a melhoria contínua da qualidade;

Infraestrutura e serviços de apoio

No que se refere aos serviços de apoio, a empresa conta com serviços que oferecem suporte a linha de produção nos segmentos de produção e processamento. Os serviços identificados estão relacionados a:

- a) Assessoria de empresas e profissionais especializados no segmento de produção e processamento;
- b) Assessoria de marketing e publicidade que desenvolveram a marca e embalagens, além de divulgação em revista;
- c) Aquisição de diferentes tipos de embalagens de mamão;
- d) Na logística interna, possuem infraestrutura própria para o transporte interno dos frutos das lavouras para o *packing house*;
- e) Na logística externa, possuem uma ampla rede de transportadores autônomos terceirizados pelos próprios clientes;
- f) Buscam manter a regularidade de cargas e serviços de transporte com caminhoneiros;
- g) Armazenagem dos paletes de mamão em câmara refrigerada.

A partir da identificação dos serviços mencionados, notou-se que as práticas afins, contribuem para a inovação e para manter-se competitivo no setor à medida que:

- a) Assessoria especializada para orientar os processos da linha de produção e aquisição de tecnologias modernas de produção e processamento;
- b) Melhoram a apresentação, visibilidade e identidade da marca aliada ao aumento das vendas;
- c) Maior eficiência no transporte interno;
- d) Mantêm a fidelidade de uma ampla carteira de transportadores autônomos que possibilitam o escoamento diário da produção para o mercado de diversas regiões e;
- e) A armazenagem em câmara refrigerada possibilita, além do armazenamento, a redução do processo de maturação do fruto.

Mecanismos de coordenação

Neste item, destaca-se a identificação de práticas relacionadas a quatro mecanismos de coordenação que contribuem para a sucessão de operações até a produção de bens e o posicionamento de mercado: informação, financiamento, formas de transação e associação.

Na informação, destacam o fluxo e acesso de informações que percorrem todos os segmentos e elos da cadeia de produção, situado a montante e a jusante. Ressalta neste fluxo, as informações que percorrem pelos distribuidores do atacado e varejo que respondem ao comportamento dos consumidores, comercialização, processamento, produção e fornecedores de insumos, tecnologias e de frutas. E em resposta, propiciam o fluxo de produtos e informação para os clientes.

No financiamento, destacam-se os investimentos produtivos e de infraestrutura que possibilitaram desenvolver a capacidade de produção em escala, visando à melhoria da qualidade dos frutos e expandir os mercados de mamão de alto padrão de qualidade.

Nas transações, a empresa 1 adota o mercado *spot* em que as transações ocorrem de maneira instantânea e não preveem a obrigatoriedade de compra futura. As transações são feitas via telefones e emails semanalmente. Os clientes solicitam e em seguida, nos horários apropriados, ocorre o embarque e transporte das cargas. Mas, ressaltam que este modelo se caracteriza pela alta dose de incertezas em relação ao comportamento dos preços. O que garante a continuidade e sustentabilidade nas transações, são as recorrentes adequações de exigências, a comunicação, a confiança, a segurança e o interesse comercial entre as partes.

Na associação, a empresa se destaca pela participação em uma entidade de representação da classe de produtores de mamão. Como contribuição, estas práticas defendem interesses políticos e econômicos do setor junto a instâncias cabíveis do executivo, legislativo, jurídico e etc.

4.2. Empresa rural 2

4.2.1. Caracterização e histórico

A empresa 2 é uma empresa rural que atua nos setores de fruticultura, grãos e pecuária. Seu principal setor é o mamão e destaca-se por posicionar e direcionar suas unidades de negócios nos segmentos de produção, processamento e comércio de mamão. Fundada em 2003, a empresa surgiu a partir da sociedade formada de empresários rurais. Motivados pela visão empreendedora, destaca-se a complementaridade do perfil dos profissionais, dos recursos e da sinergia de competências e habilidades.

Nestes 10 anos de existência, o crescimento vertiginoso da empresa 2 foi marcado por sucessivos marcos que possibilitaram o crescimento de forma sustentável. O primeiro marco foi registrado ainda em sua fundação, em 2003, ao complementar seus recursos e mobilizar estrategicamente seus investimentos para uma região Oeste da Bahia, com distintos e estratégicos fatores de localização. Apoiado nas tendências de comportamento dos preços de mamão e investimentos audaciosos conseguiu conciliar no ano de 2004, elevada oferta e alto preço de mamão no mercado. Como resultado, desencadearam a ampliação das lavouras e crescimento gradativo da empresa. O segundo marco histórico, iniciou no ano de 2006 ao desenvolver uma parceria com uma empresa exportadora de mamão que possibilitou segmentar o mercado, exportando indiretamente seus frutos. Com as adequações e os aprimoramentos das tecnologias, dos processos e produtos, em 2011 possibilitou conciliar, por circunstâncias oportunas, o desenvolvimento de parceria com um profissional especialista e de expertise no mercado de exportação. Como resultado, criaram uma empresa de exportação que possibilitou exportar diretamente e expandir o mercado externo no continente Europeu e América do Norte.

Atualmente, localizada no Estado da Bahia e norte do Espírito Santo, a empresa 2 soma 4000 Ha de propriedades próprias e 600 Ha arrendados. Destinada a produção, nestas áreas concentram-se sete unidades de negócios de produção, conforme apresentadas no quadro 8..

Culturas agrícolas	Área Ha)	CIP (%)
Terras próprias	4000	100
Terras arrendadas	600	
1. Mamão	600	25,53
2. Melancia	100	4,26
3. Banana	50	2,13
4. Feijão	150	6,38
5. Milho	350	14,89
6. Café	100	4,26
7. Pecuária	1000	42,55
Total	2350	100

Quadro 8 – Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 2.
CIP – Capacidade instalada de produção (% área plantada na propriedade)

De acordo com o quadro 8, os negócios da empresa 2 são diversificados em 7 setores agropecuários e a capacidade instalada de produção, considerando as terras próprias e arrendadas, são de 51% de áreas em produção nas propriedades.

Além da produção agrícola, a empresa 2 atua ainda, em outras duas unidades de negócios, uma voltada para o processamento de mamão, e a outra, o mercado interno de frutas e externo, mas especificamente, o mamão.

No processamento, destaca-se a moderna infraestrutura de *Packing House*, que tem por finalidade, beneficiar as frutas dos atuais 600 Ha de mamão plantado, gerando produtos de valor agregado e excelência diferenciada.

No comércio de frutas, a empresa possui duas unidades, sendo uma destinada ao mercado interno e a outra para o mercado externo.. No mercado interno, comercializam suas produções para 9 Estados Brasileiros: PR, SC, RS, RJ, SP, MG, BA, GO, DF. No mercado externo, destaca-se a exportação para oito países do continente Europeu e na América do Norte, para o Canadá.

Por estas circunstâncias, a empresa 2 demonstrou representar uma empresa inovadora, de alto desempenho e competitiva no mercado de frutas. Destacam-se dentre os fatores precursores deste perfil, a flexibilidade organizacional e a elevada capacidade de inovação para adequar-se aos padrões tecnológicos e de competitividade compatíveis com as exigências dos mercados internos e internacionais. Em uma demonstração de flexibilidade estratégica e operacional, no

momento oportuno, redirecionou seus esforços para se consolidar e ampliar as exportações diretamente. Em termos produtivos para o ano de 2013, existe a expectativa de atingir um crescimento de 44% na produção agrícola no período de 2011, 2012 e 2013.

Para manter esta perspectiva, a empresa 2 conta com uma estrutura organizacional interna descentralizada. Destaca-se nesta estrutura a capacidade gerencial das unidades de negócios situadas nos três segmentos que atuam na cadeia de produção:

- a) Produção agrícola e pecuária;
- b) *Packing House* de processamento de mamão;
- c) Mercado interno e externo.

Para gerenciar os empreendimentos, a estrutura organizacional é setorizada em 10 setores que subdividem em atividades primárias que envolvem a cadeia de produção e as atividades de apoio que oferecem suporte às atividades primárias.

Nas atividades primárias, destacam-se: (1) setores de produção; (2) setor logístico de transporte interno das frutas; (3) setor de *Packing House* de processamento de frutas; (4) setor de vendas e logística de transporte para o mercado interno e; (5) a criação de uma *spin-off* empresa (setor), ou seja, empresa originada pela empresa 2 destinada a exportação de frutas. Em termos de atividades de apoio, destacam-se: (6) o setor administrativo; (7) setor de contabilidade; (8) setor de suprimentos / insumos; (9) setor de almoxarifados; (10) setor de energia / infraestrutura.

Para conduzir todos os setores administrativos e de produção, a empresa 2 conta com um quadro global de funcionários de aproximadamente 400 postos de trabalho, nos quais 5% destinam-se somente à gerência administrativa.

Nas palavras do entrevistado, o que orienta a empresa é a “busca da melhoria contínua da qualidade, com a participação de todos os seus colaboradores, iniciativas inovadoras, com seus erros e acertos, vigilância permanente das suas lavouras para manter e melhorar a qualidade adquirida, relações cooperativas com fornecedores e clientes, e, sobretudo, garantir a plena satisfação de seus clientes internos e externos”.

4.2.2. Posicionamento e caracterização de mercado

De acordo com o entrevistado, a empresa está posicionada em três distintos canais de comercialização de mamão: 1) CEASAS; 2) distribuidores e; 3) mercado externo. Os dois primeiros são bastante similares e distinguem-se apenas pela função de coordenação (intermediação / regulação) com os mercados varejistas.

Apesar do mercado das CEASAS ser caracterizado pela heterogeneidade de perfis de seus clientes, as relações da empresa normalmente se dão com clientes que se diferenciam pelo elevado padrão de qualidade. Assim como os distribuidores, os clientes do CEASA geralmente constituem o elo de intermediação com as diversas redes varejistas.

A distinção entre os canais reside na diferenciação dos distribuidores por atuarem fora das centrais de abastecimento e por receberem produtos já beneficiados, como tratamento, cera e embalagens diferenciadas. Além disto, exercem a função de uma rede de distribuição que distribui os produtos em volumes demandados específicos e dentro dos padrões de qualidade requeridos pelos clientes. Na concepção do entrevistado, estes produtos, por exemplo, são direcionados exclusivamente para nichos de mercado de alto padrão de qualidade. Dentre eles, destacam-se as grandes redes do Carrefour, Grupo Pão de Açúcar, Wal-Mart e os principais supermercados de todo o Brasil.

De acordo com o entrevistado, a empresa 2 não comercializa diretamente com os supermercados por uma decisão estratégica. Como alternativa estratégica, a empresa direcionou o modelo de negócios focada nos canais de distribuição com distribuidores e CEASAS. Os principais fatores envolvidos neste posicionamento no mercado interno estão relacionados às condições desfavoráveis impostas pelas grandes redes varejistas nas relações comerciais, tais como: descontos, bonificações elevadas (quebras), alta exigência de qualidade; práticas de devolução de mercadoria e conferências subjetivas de conformidade, que se não atendidas, aumentam o risco de devolução.

Por outro lado, os clientes distribuidores, em sua função de coordenação na cadeia, atuam justamente nesta disfunção comercial, garantindo assim, acesso aos mesmos mercados, porém com menores custos e condições mais favoráveis. Um exemplo típico mencionado trata do volume de mercadoria e o risco de devolução. Nestas circunstâncias, a transação direta do empresário rural para as grandes redes

é feita em carretas fechadas de *palets* de mamão, e por consequência, a possibilidade do risco proporcional de devolução e prejuízos em termos monetários. Por outro lado, os distribuidores distribuem em volumes menores, que por sua vez, passam por uma reinspeção dos padrões de qualidade, antes da entrega. Desta forma, reduzem os riscos substancialmente atribuídos à entrega em menores volumes, reinspeção, e ainda, em caso do risco de devolução, fazem um remanejamento do volume para outro cliente.

Apesar de reconhecer que as grandes redes varejistas embutem estas condições, exigências e margens relativamente maiores nos preços praticados, existem a compreensão de que estas condições não refletem necessariamente, um melhor retorno real e desempenho para a organização.

Diante destas circunstâncias, a empresa 2 focou e se especializou nas transações comerciais com os clientes das CEASAS e distribuidores de diversas regiões, porém, adotando uma política de pulverização dos clientes. O que se destaca nestes canais, é o potencial de capilaridade em todos os mercados do Brasil. Ao tratar do posicionamento no mercado externo, destacam-se os objetivos e as perspectivas claras de crescimento e expansão. Com o crescimento gradativo das áreas plantadas e da produção, a empresa adotou a exportação como uma estratégia que possibilitou segmentar e ampliar o potencial de mercado. Além disto, possibilitou a diferenciação dos produtos de excelência e de valor agregado. Apesar do nível elevado de exigência e rigor em qualidade e certificações, entende que isto são valores já incorporados na cultura da empresa. Apesar disto, existem pontos favoráveis e vantagens quando comparados a outros mercados, como por exemplo, produto de maior valor agregado e por não adotarem descontos ou bonificações, ou seja, o que se compra é o que se paga.

Do exposto, para dimensionar o posicionamento de mercado da empresa, a Figura 7 mostra a abrangência territorial dos canais de distribuição das CEASAS, distribuidores e mercado externo.

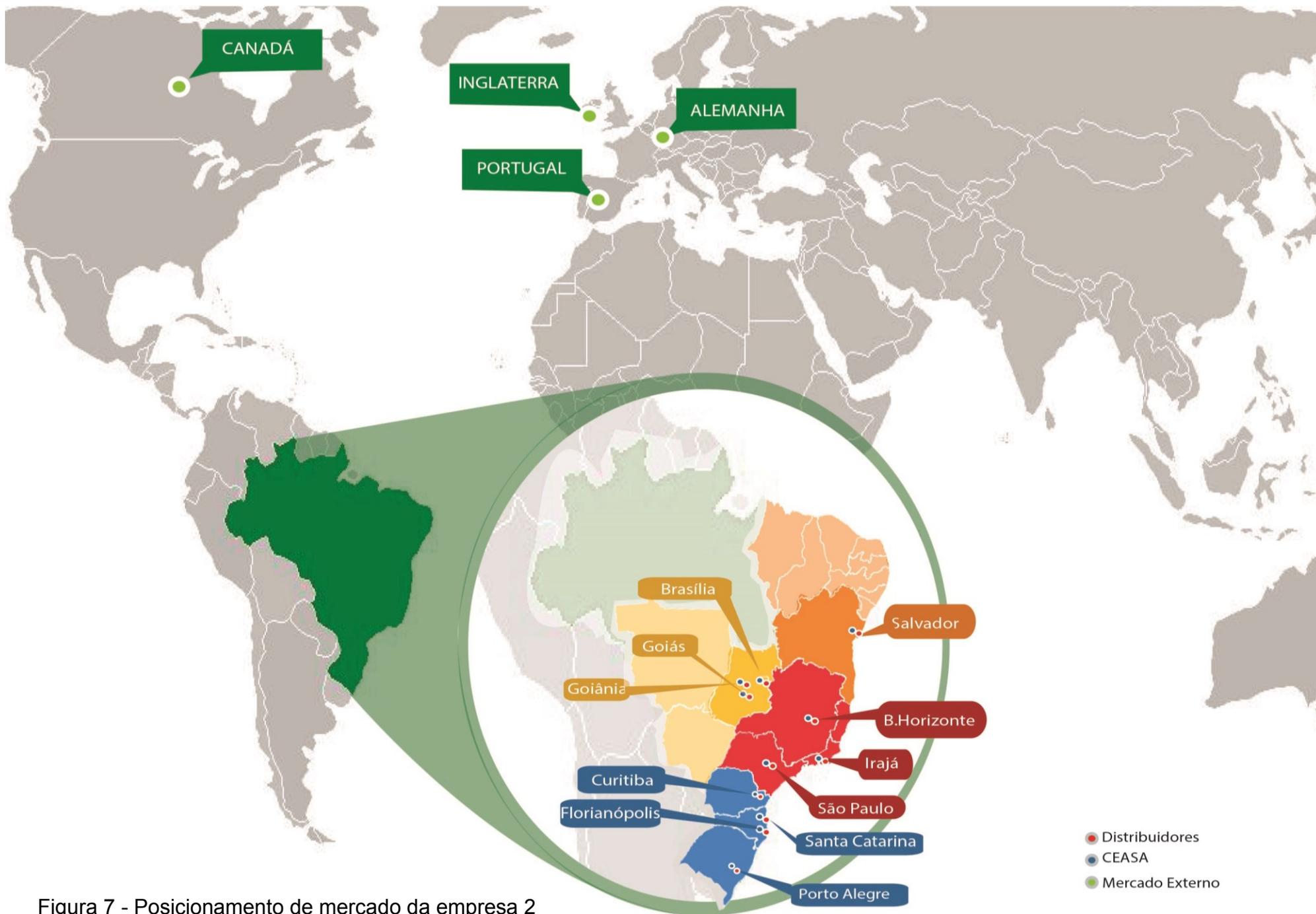


Figura 7 - Posicionamento de mercado da empresa 2

A partir do posicionamento da empresa 2, a seguir serão listadas as estratégias adotadas que possibilitaram integrar-se de maneira competitiva nos canais de comercialização de alto padrão de qualidade.

4.2.3. Estratégias adotadas da Empresa 1

Dentre as estratégias identificadas, verificou-se a adoção das seguintes estratégias: 1) crescimento; 2) diferenciação mercado produto; 3) diferenciação funcional; 4) evolução e; 5) cooperação, conforme apresentadas a seguir.

4.2.3.1. Estratégias de crescimento

De acordo com o entrevistado, nesta estratégia a empresa 2 adotou quatro estratégias distintas, nas quais ressaltam-se: 1) expansão do negócio; 2) diversificação da produção; 3) desinvestimento / desmobilização e; 4) desenvolvimento de parcerias.

Na expansão dos negócios, destacam-se as práticas calcadas em fatores de localização, planejamento de uso da terra e da produção das lavouras, orientação pela ampliação gradativa das áreas produtivas e instalação de um *Packing House* destinado ao processamento de mamão. Desse modo, observou-se que estas orientações estratégicas contribuíram para a inovação à medida que se obteve sucesso no redirecionamento dos investimentos para a região Oeste da Bahia. Como desdobramento, ampliou em 10 anos de 100 para os atuais 600 Ha plantados de mamão. Considerando as demais culturas agrícolas, as áreas plantadas somam 1350 Ha, além da área de 1000 Ha destinada à pecuária. Além disto, ampliou a capacidade instalada de produção para 51% de área produtiva na propriedade. Com o *Packing House*, contribuiu de sobremaneira, para elevar os padrões de excelência diferenciada de qualidade dos frutos, sobretudo, se diferenciando e explorando mercado de alto padrão de qualidade.

Na diversificação do negócio, destaca-se a orientação tanto na implantação de diferentes variedades de mamão, como na produção agrícola. Esta orientação estratégica contribuiu para a inovação à medida que possibilitou a implantação de novas culturas, como a melancia, banana, café, milho e feijão, além da pecuária.

No desinvestimento / desmobilização, destaca-se a realocação dos investimentos para a região Oeste da Bahia. Esta estratégia contribuiu para

potencializar os investimentos em uma região que apresentava fatores de localização mais favoráveis, com maior rentabilidade e perspectivas de crescimento.

No desenvolvimento de parcerias, a empresa 2 se destacou inicialmente, pela composição societária dos três atuais empresários rurais e pela aliança estratégica com bancos de financiamento. Além destes, adotou relações de cooperação com produtores rurais arrendatários de terras e clientes no mercado. Recentemente, em 2011, desenvolveu parceria com profissionais especializados e de expertise em exportação. A partir desta estratégia, verificou-se que estas práticas contribuíram para a inovação de diversas formas, nas quais se ressaltam:

- a) Complementaram recursos, competências e habilidades;
- b) Potencializaram os investimentos;
- c) Aumentaram a capacidade gerencial;
- d) Com o arredamento das terras, ampliaram as áreas plantadas e a produção;
- e) Com os clientes, promoveram relações cooperativas e codesenvolvimento de produtos (adequações de novas especificações) e;
- f) Com o profissional com expertise em exportação, criaram uma empresa de exportação que possibilitou exportar diretamente e se consolidar no mercado externo.

4.2.3.2. Estratégia de diferenciação produto-mercado

Na estratégia de diferenciação do produto-mercado, destaca-se na empresa 2, a identificação de quatro tipos de diferenciação:

- 1) Segmentação de mercado;
- 2) Segmentação de produto;
- 3) Linha de produto – produção e processamento e;
- 4) Forma de atuar comercialmente.

No tipo de diferenciação, segmentação de mercado, a empresa se orientou por segmentar / pulverizar os clientes dos canais de distribuição das CEASAS e distribuidores no mercado interno. Além deste, segmentou ainda mais o mercado ao atuar na exportação de sua produção. Esta estratégia possibilitou ampliar o mercado para mais de 20 distintos canais de distribuição localizados em nove Estados do

País, e além deste, passou a exportar a produção para oito Países da União Europeia e o Canadá, na América do Norte.

Na segmentação de produto, a empresa 2 se destaca por segmentar o mamão em subprodutos que variam segundo a especificidade exigida pelo cliente. Estas exigências podem variar de acordo com a variedade, o tamanho, a cor, os tipos de embalagens, os tipos de redes de proteção do fruto, as certificações e etc. Ressalta-se ainda, a segmentação da produção agrícola com outras culturas. Orientado pelas constantes adequações de processos e produtos, esta prática proporcionou o desenvolvimento de mais de 30 subprodutos de mamão que atendem as diversas especificidades de exigências pelos clientes. Além disto, contribuiu para diversificar a produção de 7 unidades de negócios de produção agropecuária.

Na linha de produto, produção e processamento, a empresa se diferencia pelas práticas que visam à adoção e domínio das tecnologias e processos da produção agrícola, assim como o processamento do mamão. Esta estratégia contribui para a inovação à medida que proporciona melhorias da eficiência dos processos, uma alta produtividade das lavouras e melhoria da qualidade dos produtos.

No que se refere à diferenciação da forma de atuar comercialmente, destaca-se um conjunto de práticas que contribuem para manter suas atuais posições de mercado, tais como:

- a) Pulverização dos clientes (segmentação);
- b) Construção de relações cooperativas e de maior confiança;
- c) Procuram oferecer segurança nas transações com os clientes;
- d) Constante interface com os clientes;
- e) Exploram a comunicação;
- f) Monitoram o comportamento das oscilações dos preços;
- g) Prospecção de mercado / oportunidades e;
- h) Monitoram a qualidade percebida e satisfação dos clientes.

Como contribuição para a capacidade de inovação, estas práticas contribuíram para a empresa 2 na medida em que:

- a) Reduzem a dependência com os clientes;
- b) Estabelecem relações de maior confiança e segurança nas transações;

- c) Mantêm um fluxo de informações que promovem soluções criativas e fornecem *feedbacks* que subsidiam as tomadas de decisões;
- d) Codesenvolvimento de produtos e prospecção de mercado;
- e) Exploram novos nichos de mercado;
- f) Mantêm a regularidade da oferta, mas com margens de ampliar o mercado com seus clientes e;
- g) Antecipam as tendências tecnológicas de consumo, adequando seus processos e produtos.

4.2.3.3. Estratégia de diferenciação funcional

Na estratégia e diferenciação funcional, a empresa 2 se destaca pela identificação de 6 diferentes estratégias que contribuem para manter uma empresa competitiva no mercado:

- 1) Diferenciação por tempo, rapidez na entrega;
- 2) Confiabilidade dos prazos;
- 3) Flexibilidade com o mercado;
- 4) Qualidade dos produtos;
- 5) Tecnologia de produção e;
- 6) Baixo custo de produção.

Na diferenciação por tempo, rapidez e confiabilidade dos prazos, verificou-se que esta estratégia está relacionada a quatro práticas adotadas pela empresa, tais como:

- a) Mantêm a regularidade de oferta e fluxo contínuo de processamento e transporte;
- b) Desenvolve relações de negócios com empresas transportadoras eficientes;
- c) Busca a fidelização de transportadores autônomos e;
- d) Aquisição de uma câmara fria para armazenamento das frutas processadas no *Packing House*.

A partir desta estratégia, observou-se que estas práticas contribuem para a inovação e as atuais posições no mercado à medida que proporcionam:

- a) Ampliação e manutenção de uma ampla carteira de transportadores experientes e fidelizados;

- b) Maior segurança no transporte e garantia da entrega dentro dos padrões requeridos pelos clientes;
- c) Ampliação da capacidade de transporte para mais de 30 cargas semanais de mamão e;
- d) Possibilidade de transporte imediato a partir do armazenamento dos frutos em câmara fria.

No que se refere à flexibilidade com o mercado, destacam-se, na empresa 2, as práticas voltadas para a segmentação de mercado e flexibilidade com os clientes. Dentre os fatores que a empresa demonstra ser flexível, estão à negociação de preços, prazos de pagamento, adequações das exigências de padrões / especificações de qualidade, descontos e bonificações e etc. A partir desta estratégia, verificou-se que estas práticas contribuem para a inovação à medida que:

- a) Possibilitam conciliar melhor condição de barganha nas negociações;
- b) Proporcionam uma flexibilidade nas transações aliadas a um escopo das estratégias comerciais;
- c) Asseguram as transações com melhores termos e desempenho comercial e;
- d) Aprimoram relações mais sustentáveis que garantem maior ganho e satisfação entre as partes.

Quanto à diferenciação da qualidade do produto, a empresa mantém um rígido controle da qualidade em todos os processos da linha de produção, lavouras e processamento. Dentre as práticas, destacam-se o monitoramento, controle e prevenção da qualidade desde a compra de insumos, produção, colheita, transporte interno, processamento, armazenamento e transporte externo.

Estas práticas contribuem para a inovação à medida que proporcionam a produção de produtos de melhor qualidade; agregam valor aos produtos; adquirem a legitimidade da excelência diferenciada dos produtos no mercado; mantêm as posições de mercado e a plena satisfação dos clientes.

Na dimensão de diferenciação em tecnologia, destaca-se, como já mencionado, a adoção de pacotes tecnológicos modernos na produção das lavouras e no processamento. Como contribuição, estas práticas possibilitou uma maior eficiência das operações internas na produção e processamento, bem como maior produtividade das lavouras e qualidade dos produtos.

No baixo custo de produção, as práticas comuns observadas foram à cotação de preços junto aos fornecedores, compra de insumos em alta escala com os fornecedores, busca pela melhoria da eficiência dos processos e o controle financeiro rígido da empresa.

Estas práticas contribuem para a redução dos custos dos insumos e tecnologias; reduzem ou eliminam custos desnecessários com a melhoria da eficiência dos processos e; a partir do controle financeiro, possuem maior capacidade de suporte e agilidade nas tomadas de decisões gerenciais.

4.2.3.4. Estratégia de evolução

Na estratégia de evolução, destaca-se, na empresa 2, o monitoramento do ambiente empresarial e pela análise baseada em cenários.

No ambiente empresarial, destacam-se as práticas relacionadas ao monitoramento tecnológico da produção agrícola e do processamento de frutas, constante interface com profissionais especializados, empresas fornecedoras de insumos e tecnologias, concorrentes, participação em feiras nacionais de tecnologia e agronegócio.

Estas práticas contribuem para que a empresa permaneça tecnologicamente ativa, possibilitando desta maneira, identificar e incorporar inovações que visam à melhoria de produtos e processos de produção e processamento.

No que se refere à estratégia baseada em cenários, a empresa adquiriu a expertise em tendências e prospecção mercadológica. Dentre algumas práticas observadas orientadas por está estratégia, destacam-se:

- a) Monitoramento das plantações nas regiões produtoras no Brasil;
- b) Monitoramento do comportamento das oscilações de preço a partir da lei da oferta e demanda;
- c) Monitoramento de tendências mercadológicas ou consumo em determinadas praças que atuam, assim como em nichos de mercado que pretendem atuar.

Como contribuição para a capacidade de inovação, estas práticas proporcionam maior suporte à tomada de decisão dos investimentos de forma

estratégica e oportuna; maior capacidade de se antecipar e aproveitar as oportunidades de mercado.

4.2.3.5. Estratégia de cooperação

Na estratégia de cooperação, destacam-se o desenvolvimento de parcerias em todos os segmentos da cadeia de produção: a) produção; b) processamento / transformação; c) armazenamento; d) comercialização. Além destes, ressalta-se as práticas de cooperação relacionadas aos serviços de apoio e de mecanismos de coordenação adotados.

A principal contribuição desta estratégia é resultante da visão sistêmica da empresa para manter-se eficiente em mercados competitivos. Para melhor compreender as práticas relacionadas à cooperação, foi reservada uma seção específica que reflete a dimensão das interações interorganizacionais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial em que a empresa 2 está inserida.

4.2.4. Práticas gerenciais da Empresa 2 e sua contribuição para a capacidade de inovação.

Reconhecida neste estudo como uma empresa competitiva e inovadora, a empresa 2 destaca-se pelas constantes adequações de sua estrutura e ambiente organizacional interno.

Na categoria estrutura e ambiente organizacional, a empresa 2, atualmente se destaca em 10 setores distintos. Estes setores estão dispostos em 3 níveis hierárquicos que frequentemente são acompanhamento pela alta direção, representado pelos 3 socioempresários. Possui ainda, um sistema de comunicação em rede, em que se destaca pela integração entre os setores.

Estas práticas contribuem para a inovação à medida que as atividades descentralizadas por setores possuem funções e responsabilidades bem-definidas. Com os constantes desafios do crescimento, possibilitou o desenvolvimento de novas competências e aprimoramento dos processos internos. Além disto, a comunicação integrada dos setores contribui para maior eficiência no fluxo de informações que envolvem a sucessão de encadeamentos técnicos e operações que conduzem a produção e comercialização dos produtos.

4.2.4.1. Gestão da tecnologia

Na categoria gestão de tecnologia, as práticas da empresa 2 estão voltadas para a melhoria da eficiência dos processos e desempenho da produção agrícola e no processamento do mamão, além da melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos processos internos da gestão. Para isso, verificou-se que a empresa 2 adota um conjunto de práticas relacionadas à gestão da tecnologia:

- a) Possui assessoria de especialistas em produção e processamento;
- b) Adquire tecnologias específicas por catálogo e por especificação;
- c) Compra equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção e processamento;
- d) Desenvolve engenharia reversa ao monitorar, descobrir e acrescentar melhorias dos processos de produção e processamento;
- e) Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências, e por meio desta, participa de feiras tecnológicas nacionais e de feiras internacionais;
- f) Estabelece parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras;
- g) Forma pessoal para manusear todas as tecnologias adquiridas e;
- h) Estabelece relações colaborativas com clientes.

A partir das práticas mencionadas, observou-se que estas atividades contribuem para a inovação na empresa 2 tanto em processos quanto em produtos. Assim, destacam-se as seguintes contribuições:

- a) Aquisição de insumos, tecnologias modernas e inovações incrementais que contribuem para melhoria dos processos de produção agrícola e do processamento do mamão;
- b) Melhoria contínua da qualidade dos produtos / frutas;
- c) Permitem a atualização tecnológica e prospecção de novas tecnologias;
- d) Com o arrendamento, adquirem o direito de uso de terra, água e sistemas de irrigação que possibilitam ampliar as áreas de produção;
- e) Possibilitam que os funcionários dominem as tecnologias implementadas;
- f) Promovem inovações incrementais a partir das adequações de especificidades dos subprodutos do mamão requeridas pelos clientes.

4.2.4.2. Gestão da qualidade

Na categoria gestão da qualidade, verificou-se, na empresa 2, práticas gerenciais relacionadas a diferentes enfoques da qualidade. Destacam-se nesta categoria, as práticas focadas nas seguintes dimensões:

- a) Produtividade das áreas de produção agrícola (lavouras) e eficiência do processamento de frutas;
- b) Garantia do atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados;
- c) Confiabilidade e durabilidade dos frutos;
- d) Monitoramento mercadológico para certificar-se das exigências de padrões de qualidade requerida;
- e) Estética dos frutos focada na limpeza, no brilho, na padronização, na cor, na apresentação e nas embalagens e;
- f) Qualidade percebida relacionada à percepção e satisfação dos clientes.

Com base nestes enfoques da qualidade, notou-se que estas práticas contribuem não somente para a inovação, mas também para o posicionamento de mercado. Baseado no entrevistado, estes parâmetros constituem exigências básicas para entrar e manter nestes mercados. Deste modo, verificou-se que estas práticas contribuem para:

- a) Aumento da produtividade das lavouras;
- b) Garantem o atendimento das exigências e dos padrões de qualidade exigida pelos clientes;
- c) Produzem frutas livres de doenças fitossanitárias e com maior tempo de vida útil nas prateleiras;
- d) Promovem relações cooperativas com clientes, mantendo um fluxo de feedbacks, sugestões e consultas que promovem soluções criativas e inovações incrementais de especificidades exigidas pelos clientes;
- e) Na estética das frutas, contribuem para o desenvolvimento de produtos de valor agregado e;
- f) Obtenção da percepção da qualidade na medida em que o *feedback* contribui para manter a satisfação dos clientes.

Além destas práticas, destaca-se, na empresa 2, a adoção de dois programas de certificação de qualidade: Programa *System Approach* e GLOBALG.A.P.

No Programa *System Approach*, a empresa passou por um processo de implementação, auditoria e certificação que possibilitou enquadrar o acompanhamento da cultura desde a primeira frutificação até o seu destino final. Envolve o controle de todos os procedimentos de pré e pós-colheita, beneficiamento e transporte de frutos, de forma a conferir sanidade e segurança quarentenária para a comercialização no mercado externo.

Na certificação GLOBALG.A.P (antiga EUREPG.A.P), possibilitou a empresa se enquadrar segundo as normas de certificação agrícola, projetada para minimizar os impactos ambientais da produção dos alimentos, reduzindo o uso de insumos químicos e garantindo uma abordagem responsável para a saúde e segurança do trabalhador. Além disto, serve como um manual prático de Boas Práticas Agrícolas (BPA) em qualquer lugar do mundo e aplicado a diversos produtos agrícolas.

A partir destas certificações, observou-se que estas práticas contribuem para a inovação à medida que remodelam o conceito de qualidade e proporcionam melhorias nos processos internos de toda a linha de produção. A necessidade das adequações condiciona ainda, a uma mudança de comportamento da empresa seus funcionários em busca da qualidade. Destacam-se aqui, o desenvolvimento de treinamentos e de novas competências da empresa.

Como resultado destas inovações, a empresa 2 inovou ainda mais, ao adquirir o selo da certificação do Programa *System Approach* e GLOBALG.A.P. e a partir deste, a credencial para a exportação do mamão para a Europa e América do Norte.

4.2.4.3. Gestão de pessoas

Na categoria de gestão de pessoas, foram observadas práticas que são relacionadas a quatro dimensões investigadas: 1) ambiente de trabalho atrativo; 2) interações interpessoais e troca de conhecimento; 3) criatividade dos funcionários e; 4) desenvolvimento de competências.

No ambiente de trabalho atrativo, verificou-se que a empresa 2 desenvolveu um conjunto de práticas que proporciona um ambiente atrativo para os funcionários das gerências e da linha de produção. Segundo o empresário, a localização havia escassez de profissionais qualificados. Além disto, a necessidade de contratar funcionários da mais alta confiança para conduzir as lavouras e os setores administrativos. Por outro lado, havia uma grande demanda de contratação de

funcionários da linha de produção. Para manter o ambiente atrativo, a empresa 2 adota as seguintes práticas:

- a) Oferece além de salários atrativos, transporte, moradia e outras condições para as funções de gerência e funcionários de outras regiões;
- b) Valoriza e respeita diversidade cultural dos funcionários;
- c) Adota salários compatíveis às categorias;
- d) Respeita a legislação trabalhista;
- e) Busca alinhar as motivações dos funcionários ao crescimento da empresa. Na gerência, ressalta-se a perspectiva de crescimento profissional e salarial. Na linha de produção, oferecem garantia e condições satisfatórias de trabalho;
- f) Respeita as falhas individuais em busca de aperfeiçoamento contínuo;
- g) Promove oportunidades de crescimento na empresa.

Como contribuição para a capacidade de inovação, na dimensão ambiente atrativo, as práticas mencionadas contribuem para a inovação das seguintes maneiras:

- a) Maior sinergia no ambiente de trabalho, com profissionais mais valorizados e comprometidos;
- b) Alinham as expectativas financeiras e motivacionais dos funcionários com as estratégias da empresa;
- c) Aprimoram a execução das atividades e desenvolvem novas competências que contribuem para aumentar o estoque de conhecimento e expertise da empresa.

Nas demais dimensões, interações pessoais e troca de conhecimento, criatividade e desenvolvimento de competências, destacam-se as práticas afins que se inter-relacionam. Dentre estas, foram identificadas as seguintes práticas:

- a) Implementação de uma estrutura organizacional em 10 setores, com competências, funções e responsabilidades bem-definidos;
- b) Exploram a comunicação horizontal e vertical;
- c) Estimulam o espírito de cooperação;
- d) Delegam responsabilidade para iniciar novas atividades e desenvolver novas competências;

- e) Sustentam uma cultura que estimule e facilite experiências criativas, principalmente nos níveis gerenciais / administrativos;
- f) Realizam reuniões quinzenais da alta direção e com frequência, da alta direção com as gerências administrativas e de produção;
- g) Asseguram que novas ideias não sejam facilmente eliminadas;
- h) Divulgam, embora informalmente, os casos de ideias bem-sucedidas dentro da empresa;
- i) Disponibilizam recursos para novas iniciativas, desde que bem-avaliadas pela alta gerência;
- j) Minimizam ao máximo a interferência administrativa;
- k) Removem a burocracia do processo de alocação de recursos;
- l) Desenvolvem forte interface e sintonia com clientes;
- m) Asseguram uma cultura organizacional que suporte a tomada de riscos;
- n) Incentivam o empreendedorismo corporativo em setores-chave como o comércio interno e externo.

A partir da identificação das práticas das dimensões analisadas, verificou-se que estas atividades contribuem para a inovação à medida que:

- a) Facilitam o fluxo de informações que promovem os encadeamentos / operações eficientes, da jusante a montante, para frente e para trás;
- b) Estimulam a geração de ideias e soluções criativas;
- c) Desenvolvem e acumulam novas competências;
- d) Profissionais mais qualificados;
- e) Promovem a melhoria dos processos internos;
- f) Implementam inovações tecnológicas;
- g) As frequentes reuniões da alta gerência possibilitam maior rapidez nas tomadas de decisões;
- h) Detectam e aproveitam oportunidades do negócio.

As práticas que minimizam a interferência administrativa e removem a burocracia, por sua vez, promovem soluções mais rápidas e uma maior sinergia das atividades primárias e de apoio. Com isto, possibilitam uma maior eficiência e coordenação do fluxo de operações técnicas da linha de produção.

A partir do empreendedorismo corporativo nas áreas comerciais, verificou-se que esta prática contribui para a inovação à medida que prospecta oportunidades de

mercados que resultam em novos negócios e clientes, como, por exemplo, na consolidação do mercado externo.

4.2.4.4. Gestão financeira

Na categoria de gestão financeira, destacam-se, na empresa 2, práticas relacionadas ao aprimoramento da gestão financeira e do controle de custos. Com base nestas dimensões, identificou-se a adoção de um rígido controle da contabilidade dos custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos, receita bruta e líquida e análises prévias dos investimentos.

Para implementar estas práticas, a empresa lançou mão do uso da tecnologia da informação. Esta iniciativa está relacionada à aquisição de um software de gestão financeira robusto que possibilita obter o controle e a análise dos dados financeiros mencionados acima.

No objeto de custeio, por sua vez, destacam-se as práticas de planejamento dos centros de custos de produção. Porém, segundo o entrevistado, estes dados ainda não são precisos e confiáveis devido a quantidades de lavouras em uma mesma área. Isto dificulta contabilizar os centros de custos por lavouras com precisão. Todavia, foi ressaltado pelo entrevistado, o processo de contratação de um profissional especializado em matemática financeira e sistema de informação. Esta iniciativa tem a finalidade de sanar este problema e aprimorar ainda mais o sistema de gestão financeira. Além deste, foram identificadas práticas que visam assegurar que os custos reais sigam os planos de custos previstos, além de políticas que visam reduzir os custos. Outra prática ressaltada foi a apuração de medidas que visam analisar em que grau o planejamento custos previstos por lavouras foi atingido, porém ainda de forma limitada. Um dos exemplos citados foi a dificuldade de separar o centro de custos de uso de tratores, combustíveis e tratoristas por lavoura.

Como contribuição para a inovação, observou-se que estas práticas possibilitam a confecção de relatórios que fornecem as informações sistematizadas a partir de indicadores. E destes indicadores, os sócios empresários analisam periodicamente a saúde e o desempenho financeiro da empresa. Além de contribuir para um melhor acompanhamento da gestão financeira, possibilitam a melhoria da qualidade nas tomadas de decisões inerentes à gestão e aos investimentos.

Ressalta-se ainda, o melhor suporte gerencial nos setores administrativos. Dentre estes, destaca-se o aprimoramento das seguintes atividades:

- a) Planejamento e controle da produção (PCP);
- b) Suporte a área de suprimentos (aquisição de insumos);
- c) Suporte comercial ao dimensionar as margens de negociações e;
- d) Auxílio à adoção de políticas de redução / exoneração e custos de produção desnecessários.

4.2.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação

A partir da entrevista com o executivo, verificou-se que para manter as atuais posições de mercado, a empresa 2 adota um conjunto de interações interorganizacionais que reflete a visão sistêmica da empresa. Para melhor ilustrar, será apresentada a figura 8 do sistema agroindustrial da empresa 2 que permite visualizar a gestão do sistema a partir de três dimensões:

- a) Relações com os agentes econômicos da cadeia de produção;
- b) Infraestrutura e serviços de apoio e;
- c) Mecanismos de coordenação.

Desenho do Sistema Agroindustrial do Mamão da Empresa 2

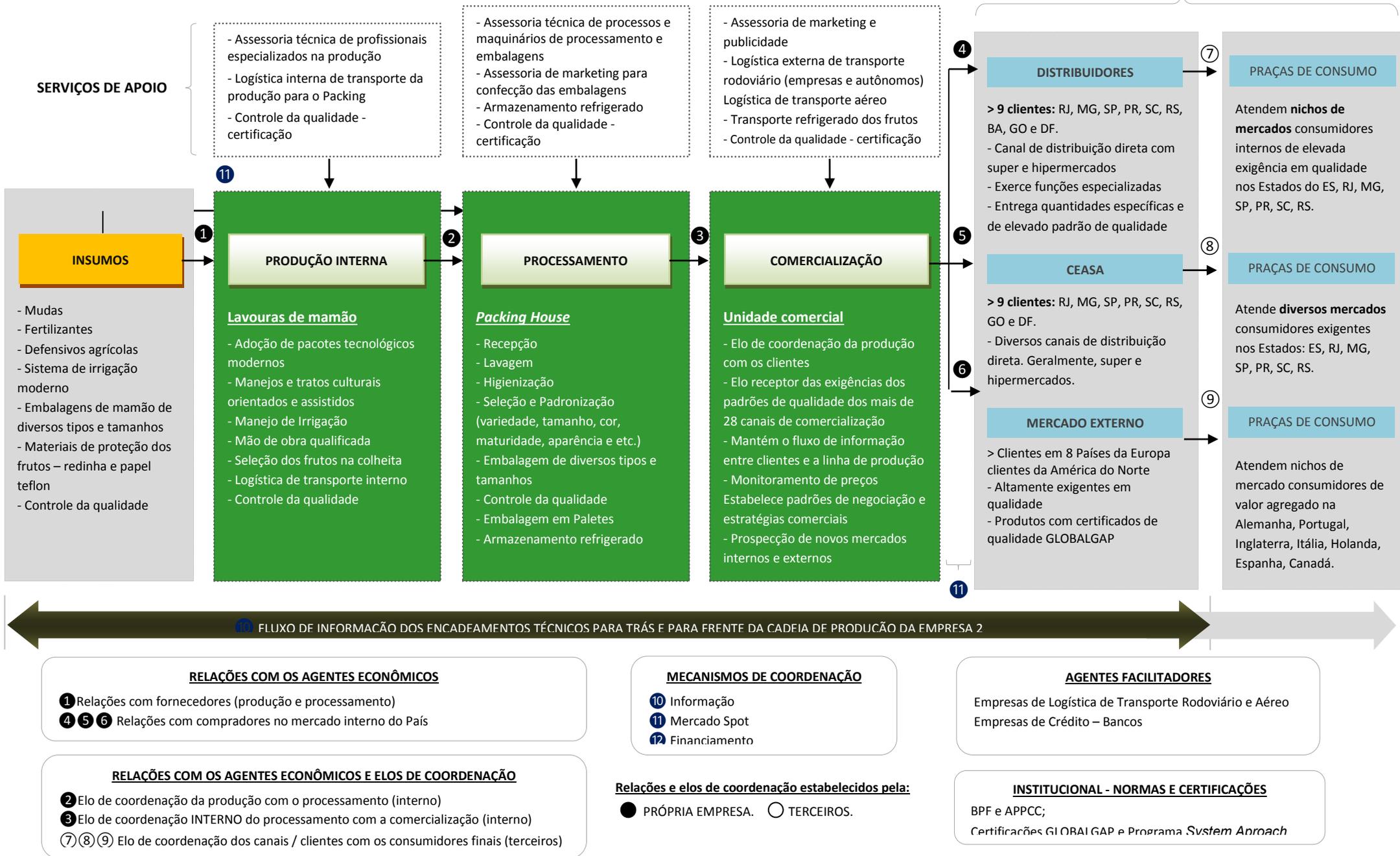


Figura 8 – Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 2

Relações na cadeia de produção

Nas relações com os agentes econômicos da cadeia de produção, a empresa 2 possui interações com fornecedores de insumos e tecnologias e com mais de 30 compradores no mercado externo.

Nas relações com fornecedores de insumos, destacam-se as práticas de cotação de preços, recepção e visitas de fornecedores e aquisição de insumos, equipamento e maquinários nos segmentos de produção e processamento. O que se destaca nesta prática, por vezes, são as compras em grandes quantidades. Estas práticas contribuem para a redução dos custos na aquisição de insumos, equipamentos e maquinários modernos. Além disto, identificam e incorporam inovações tecnológicas e reduzem os custos de aquisição pelas compras em grande escala.

Com os compradores, por sua vez, a empresa 2 adota um conjunto de práticas que contribuem para manter as atuais posições no mercado. Estas práticas estão voltadas para:

- a) Manter relações cooperativas e constante interface e comunicação com os clientes;
- b) Assegurar produtos de excelência e segurança aos clientes;
- c) Monitoramento da qualidade percebida e satisfação dos clientes;
- d) Flexibilidade nas negociações e;
- e) Visitar e receber em suas propriedades clientes.

A partir das relações com os clientes, observou-se que as práticas mencionadas contribuem para a inovação de diversas formas. tais como:

- a) Possibilitam desenvolver relações de maior confiança nas transações;
- b) Garantem o fluxo de informações, sugestões e consultas que contribuem para adequações de produtos e processos;
- c) Contribuem para a prospecção e exploração de novos mercados;
- d) Possibilitam manter regularidade de oferta, mas com margens de ampliar a oferta para determinados clientes;
- e) Possibilitam a melhoria contínua da qualidade e;
- f) Mantêm os clientes satisfeitos.

Infraestrutura e serviços de apoio

Quanto aos serviços de apoio, destacam-se, na empresa 2, um conjunto de serviços que oferecem o suporte necessário para manter-se nos atuais mercados. Dentre os serviços identificados, destacam-se:

- a) Assessoria de profissionais especializados na produção agrícola e processamento;
- b) Assessoria de marketing e publicidade que possibilitou desenvolver as duas marcas dos produtos da empresa, sendo uma destinada ao mercado interno e a outra para o mercado externo;
- c) Desenvolvimento de embalagens personalizadas de mamão de acordo com o cliente e mercado consumidor;
- d) Na logística da produção interna, conta com a infraestrutura própria para o transporte dos frutos das lavouras para o *Packing House*;
- e) Terceirizam o serviço de logística de transporte para o mercado interno para autônomos e empresas transportadoras;
- f) Adotam os serviços de transporte aéreo para exportação do mamão para o continente Europeu e América do Norte.

Para sempre manter a disponibilidade de transporte, a empresa busca manter a regularidade de cargas para garantir os serviços de transporte às empresas e autônomos. Além destes serviços, a empresa conta com o armazenamento dos *paletes* de mamão a partir de uma infraestrutura própria de refrigeração.

Como contribuição, as práticas possibilitam a partir da assessoria especializada, a aquisição de insumos e tecnologias modernas destinadas à produção agrícola e ao processamento. Contribuem ainda, para uma melhor apresentação, visibilidade e identidade dos produtos com a marca. No transporte, desenvolveu uma estrutura logística de transporte interno e externo capaz de transportar suas cargas com eficiência e segurança para todos os atuais clientes.

Mecanismos de coordenação

Nesta dimensão, destaca-se, na empresa 2, a identificação dos mecanismos de coordenação que possibilitam promover o encadeamento entre os elos da cadeia de produção. Observou-se, portanto, que os mecanismos adotados são: informação, financiamento e formas de transação.

Na informação, a empresa mantém um fluxo e acesso de informações que percorrem todos os segmentos na cadeia de produção, situadas a montante e a jusante, para frente e para trás, entre os clientes que respondem aos hábitos e ao comportamento de consumo, a comercialização, o processamento, a produção agrícola e os fornecedores de insumos. Dentre outras práticas que geram informação, destacam-se ainda, as inter-relações com clientes, empresas e profissionais especializadas, participação de feiras nacionais de tecnologias e feiras internacionais, monitoramento dos concorrentes, banco de dados de monitoramento de preços e etc.

Como contribuição, o fluxo de informações para trás, da jusante e da montante, orientam a partir dos consumidores, as especificações e exigências dos padrões de qualidade, os processos de produção e os insumos necessários. Na contramão, o fluxo de informações para frente, da montante e da jusante, fornece informações que subsidiam a sucessão de operações que conduzem a produção dos diversos subprodutos e padrões de qualidade exigidos por cada cliente e perfil de consumidor em todos os mercados que atuam.

No financiamento, destacam-se os investimentos produtivos e de infraestrutura utilizados pela empresa 2 que possibilitaram desenvolver a capacidade produtiva em escala. No entanto, vale ressaltar que atualmente, a empresa 2 não adota mais o financiamento para os investimentos.

Quanto ao mecanismo de transação comercial, verificou-se que a empresa 2 adota o mercado spot em que as transações ocorrem no mesmo instante. Nesta prática, o que se observa é que não existe contato e obrigatoriedade de compra e venda. As transações são feitas via telefones e emails diariamente. Outro ponto destacado foi o nível de confiança que existe nas transações com os clientes, em que segundo o entrevistado, foi um trabalho de seleção contínua de clientes, mas ressalta que desde o início, poucos não honraram seus compromissos com o pagamento.

A principal contribuição deste mecanismo reside na agilidade das transações comerciais, pedido e entrega das cargas. Além disto, nota-se, o fortalecimento de relações de confiança e regularidade de oferta.

4.3. Empresa rural 3

4.3.1. Caracterização e histórico

Fundada em 1999, a empresa rural 3 é uma unidade produtora tradicional de café conilon e pecuária na região Norte do Espírito Santo. Caracterizada pela produção patronal, o controle do negócio era conduzido pela unidade familiar, pai e filho. Motivado pela perspectiva de crescimento, a visão empreendedora do filho, apoiada pelo pai, vislumbrou iniciativas inovadoras voltadas para a diversificação da produção aliadas, sobretudo, a culturas de maior rentabilidade.

Movido por esta visão, o produtor ou empresário rural, conforme será aqui referido, inovou em 1999 na implantação de uma área de mamão de 15 Ha. Na ocasião, esta lavoura foi implantada em uma propriedade da família com 25 Ha. O grande desafio inicial do negócio residia em saber lidar com o comportamento do mercado de mamão. Para o entrevistado, isso ocorria em virtude das oscilações de preço que condicionavam os produtores a um risco proporcional a alta rentabilidade esperada.

A partir dessa relação, no ano 2000 surgiu o primeiro marco histórico da empresa. A empresa 3 conseguiu enfim, conciliar por período oportuno, a elevada produção com a baixa oferta de mamão no mercado. Como resultado, obtiveram preços elevados que possibilitaram uma alta rentabilidade do negócio e sustentaram uma perspectiva de crescimento.

Desta lavoura, em 2004 a empresa 3 ampliou a área de produção para 20 Ha de mamão. Dos desafios iniciais às oportunidades no mercado, a empresa registrou o segundo marco histórico de crescimento. Novamente a empresa conseguiu conciliar a alta produtividade e produção com baixa oferta e preços elevados, registrando na época, preços de R\$ 1,80 / kg do mamão.

No ano de 2012, seguindo esta visão, a empresa ampliou sua produção em terras arrendadas para 150 Ha de mamão plantados. A partir da expertise adquirida, a empresa atingiu o terceiro marco e auge de crescimento, ao conciliar pela terceira vez a produção e produtividade com preços elevados no mercado. Atualmente é responsável pela produção e escoamento de 420 toneladas de mamão/mês. Em termos de cargas, isso representa aproximadamente 35 caminhões.

De acordo com o empresário, neste período a empresa ampliou gradativamente as áreas plantadas, a aquisição de tecnologias modernas, as aquisições de novas terras e a diversificação e ampliação da produção com outras culturas.

Atualmente, localizada em três municípios do norte do Estado do Espírito Santo, a empresa 3 possui 6 propriedades rurais. Estas áreas somam 447 Ha de terras próprias e 150 Ha arrendados, totalizando 597 Ha para exploração produtiva. Em termos de segmentos agropecuários, diversificou as unidades de negócios em 5 setores, conforme ilustrado no Quadro 9:

Culturas agrícolas	Área (Ha)	CIP (%)
Terras próprias	447	74,9
Terras arrendadas	150	25,1
Terras (total)	597	100%
1. Mamão	150	25,1%
2. Café	120	20,1%
3. Cana	12	2,0%
4. Eucalipto	40	6,7%
5. Pecuária	250	41,9%
6. Outros	25	4,2%
Total	597	100%

Quadro 9 – Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 3.
CIP – Capacidade instalada de produção (% área plantada na propriedade)

Conforme o quadro 9, é possível observar a capacidade com que a empresa teve de otimizar suas propriedades. Somente a produção agrícola, possibilitou entre terras próprias e arrendadas, ampliar sua capacidade instalada para 25,1% de área plantada de mamão na propriedade, e que somadas às demais culturas, são 53,9% de produção. No caso da pecuária, verificou-se uma capacidade de 41,9% de área utilizada para engorda de boi. Porém, na opinião do empresário, a capacidade de utilização da terra para produção agrícola era ainda maior, mas em virtude da aquisição das terras atualmente destinadas de pecuária, esta configuração se alterou. Todavia, ressaltou que a aquisição desta terra será destinada futuramente para manter ou ampliar as áreas de produção de mamão e demais culturas.

Apesar da alta capacidade empreendedora, verificou-se que a empresa 3 focou seus negócios na produção agrícola e pecuária, limitando-se a atuar em

outros segmentos da cadeia de produção do mamão. O mecanismo de coordenação utilizado, que garante a comercialização da produção de mamão, restringiu-se aos intermediários locais que atuam no elo de coordenação da produção local com o mercado varejista no Brasil.

Embora este mecanismo demonstre ser de fundamental importância para a rentabilidade dos negócios e satisfação dos produtores, o mesmo demonstrou ser um fator limitante para ampliação da produção e da capacidade de crescimento da empresa. Sobre isto, o empresário revelou reconhecer a necessidade de buscar mercados alternativos, além de estruturar a organização, sobretudo, na área comercial, e que isto já é uma realidade. Um dos exemplos citados é decorrente da relação de oferta de produção e demanda local. Com a ampliação da capacidade de produção da empresa 3, adicionado a produção dos demais produtores da região, a oferta local e em alguns momentos a demanda local pelos intermediários locais.

Do exposto, embora o crescimento significativo da empresa 3 esteja relacionado à capacidade inovadora, nota-se que esta capacidade está limitada ao segmento de produção. Segundo o entrevistado, a empresa constantemente busca melhorias em seus processos de produção e na qualidade do mamão. Destacam-se nesta orientação, a assessoria técnica especializada, os elevados investimentos e a aquisição de tecnologias modernas de produção.

Pelo posicionamento no segmento de produção e comércio local, notam-se em certa medida, que as oportunidades, os investimentos e o crescimento da empresa estão circunscritos ao mercado local.

Para manter a estrutura de funcionamento dos negócios, a empresa 3 conta com uma estrutura organizacional dividida em 3 setores. Destacam-se nestas áreas um número reduzido de funcionários administrativos e a centralização de atividades. No setor de produção, a empresa conta com a atuação de 3 gerentes de produção. Dois gerentes destinados à cultura do mamão e 1 para o café conilon. No setor administrativo, destacam-se as atividades financeiras, a contabilidade e os recursos humanos centralizados em duas pessoas. Nas demais áreas, suprimentos, comercial, cobranças, investimentos e acompanhamento das lavouras, conta a gerência do próprio empresário. Quanto ao quadro de funcionários, a empresa conta com 70 funcionários fixos, dos quais 10% são destinados ao setor administrativo e os demais, mão de obra destinada à condução das lavouras.

Pelas condições apresentadas, a relação deste contexto, demonstra que em parte, o posicionamento e a estratégia de mercado estão relacionados à estrutura e ao ambiente organizacional interno. Para melhor compreender, a seguir serão abordados as seções reservadas ao posicionamento de mercado e às estratégias adotadas pela empresa 3.

4.3.2. Posicionamento e caracterização de mercado

A partir da entrevista com o empresário 3, foi possível identificar o posicionamento de mercado, bem como as estratégias e as práticas gerenciais adotadas que possibilitaram se consolidar no mercado.

A empresa 3, para o empresário, está posicionada apenas no mercado local para o escoamento da produção de mamão. Localizadas nos municípios de Pinheiros/ES, Pedro Canários/ES, Montanha/ES e São Mateus/ES, a empresa comercializa a produção para 6 intermediários locais que atuam na intermediação da produção local com o mercado de diversas regiões do País (Figura 9).

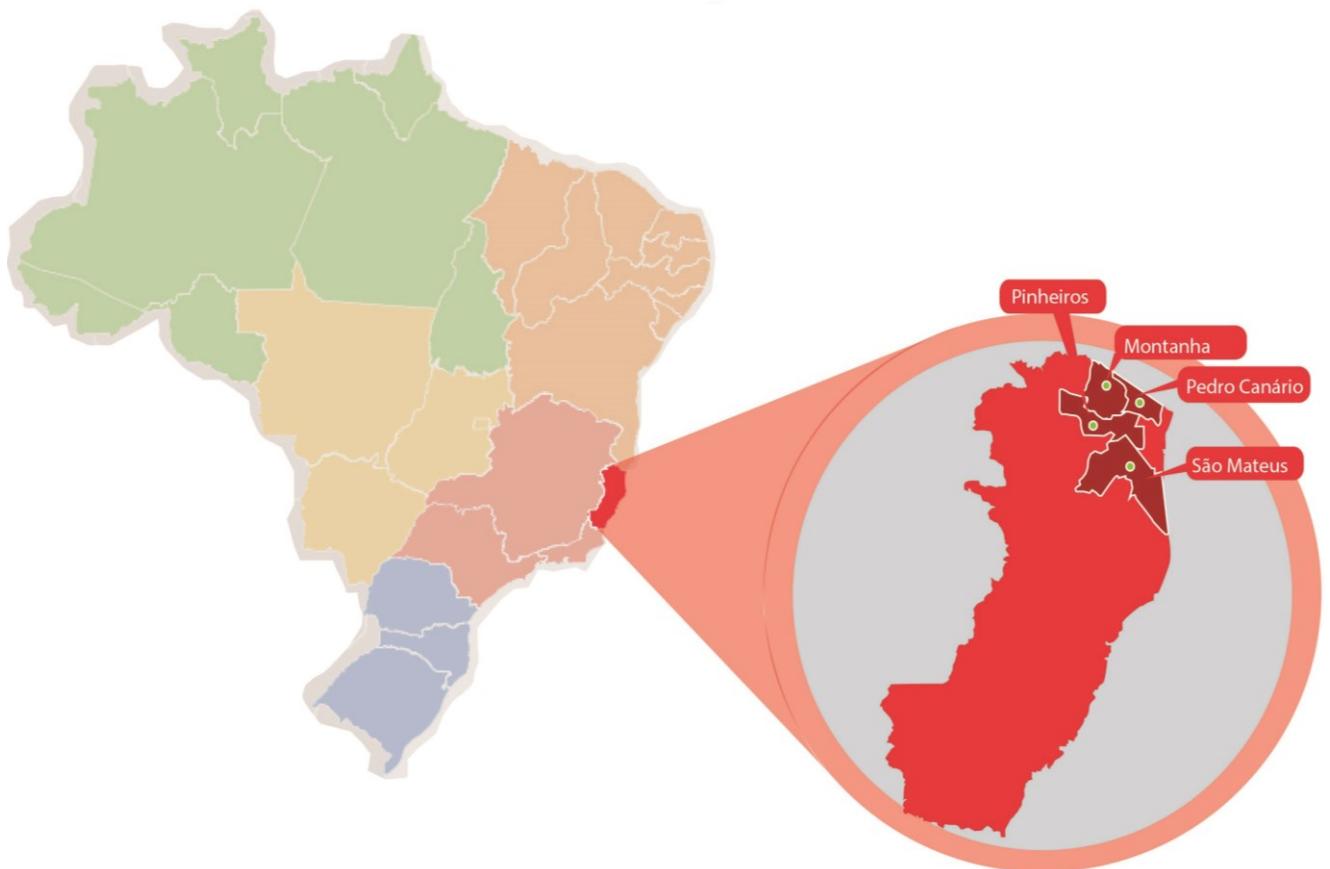


Figura 9 – Posicionamento de mercado da empresa 3

Refere-se a um mecanismo de coordenação típico de cadeias de produção que possuem disfunções entre os elos de coordenação, entre produtores rurais e o mercado. Estas disfunções podem ser pela falta de conhecimento do mercado, pela qualidade dos frutos, pela infraestrutura, pela estrutura organizacional, pelos recursos humanos, pelas competências e habilidades afins.

Com isto, nota-se que os intermediários locais atuam com base nas limitações dos produtores locais, que por sua vez, prescindem da valoração de suas atividades e em custos geralmente repassados aos produtores. Contudo, observou-se que exercem um importante papel ao possibilitar a garantia do escoamento da produção, garantia de pagamento e conveniência, além de sustentar as perspectivas de investimentos e crescimento dos produtores.

Para o empresário, estes aspectos são cruciais para o posicionamento da empresa no mercado. Embora a atuação neste mercado reduza as margens de lucro, o custo assumido por esta posição, é relativo quando comparado às limitações e aos desafios dos produtores. Além disto, contribuem para manter taxas significativas de rentabilidade e crescimento da empresa, conforme constatado no presente caso.

Para escoar a produção, a empresa 3 estabelece redes de afinidades e vínculos comerciais com diversos intermediários locais, demonstrando uma alta capacidade de flexibilidade comercial na região.

Embora exerçam a mesma função, os intermediários possuem diferenças que variam de acordo com a característica dos mercados internos e externos que atuam. Dentre estes, destacam-se as CEASAS, os distribuidores, os super/hipermercados e a exportação para Europa e América do Norte.

Assim, observa-se que as distinções entre os mercados variam de acordo com os níveis de exigências e padrões de qualidade, o que reflete naturalmente nos perfis e nas formas de atuação dos intermediários. Estas peculiaridades podem variar segundo a Infraestrutura de *Packing House*, os níveis de exigências e o padrão de qualidade, as formas e os termos de negociação, tal como em preço, prazos de pagamento, bonificações e etc. com os produtores locais.

No entanto, apesar da flexibilidade exigida e adquirida existem outros pontos fortes que contribuem para o posicionamento da empresa. Dentre estes, foram destacados:

- 1) Pagamento em dia;
- 2) Garantia de pagamento;
- 3) Liquidez e venda em grandes volumes no mercado local, embora atualmente represente um gargalo para a empresa;
- 4) Facilidade e conveniência na negociação;
- 5) Mantêm as bonificações / quebras acordadas;
- 6) Em alguns casos, os próprios intermediários fazem a seleção e o carregamento.

Dentre outras, ressaltam-se outras exigências comuns em mercado competitivo que não são adotadas pelos intermediários locais, tais como:

- 7) Devolução de mercadoria;
- 8) Rastreabilidade da produção;
- 9) Certificações de qualidade e;
- 10) Embalagens dos produtos.

Do exposto, nota-se que a empresa 3 focou seus negócios na produção agrícola, deixando-se as demais funções dos segmentos de processamento e mercado com outros agentes econômicos da cadeia. Apesar de o mercado local ter possibilitado o crescimento da empresa, verificou-se que atualmente é possível notar sinais de saturação. Disse o empresário que com o aumento da oferta de mamão da empresa, a empresa 3 já encontra dificuldades de escoar toda a produção para o mercado local. Ressaltou ainda, que as condições atuais permitem apenas manter senão até, reduzir as áreas plantadas para manter-se no mercado local. A partir desta perspectiva, o estudo demonstra que para pensar em ampliar a produção e manter as taxas de crescimento da empresa, inevitavelmente a empresa precisará explorar novas fronteiras de mercados, além de adaptar sua estrutura organizacional.

4.3.3. Estratégias adotadas da Empresa 3

A partir da entrevista com o empresário, verificou-se que para manter-se nas atuais posições de mercado, a empresa 3 adotou três distintas estratégias: 1) crescimento; 2) evolução e; 3) cooperação, conforme apresentadas a seguir.

4.3.3.1. Estratégias de crescimento

De acordo com o entrevistado da empresa 3, notam-se que as estratégias estão focadas no posicionamento no segmento de produção. Dentre as estratégias utilizadas, destacam-se:

- 1) Expansão do negócio;
- 2) Diversificação da produção;
- 3) Desenvolvimento de parcerias.

Na expansão do negócio, a empresa 3, inicialmente focou seus investimentos em culturas de maior rentabilidade. Alicerçadas no planejamento de uso das terras e nas condições edafoclimáticas da região, iniciou suas plantações em terras próprias. Focado na expansão, mas com terras limitadas, passou a arrendar terras de outros produtores rurais que detinham os condicionantes edafoclimáticos favoráveis. Diante da rentabilidade dos negócios, focou-se na ampliação das áreas produtivas, não somente do mamão, mas também de outras culturas. Para isto, deteve-se na otimização das áreas produtivas de propriedades, arrendamentos e aquisição de novas propriedades.

Estas práticas contribuíram de sobremaneira para o aumento da rentabilidade dos negócios, ampliação de 15 Ha para os atuais 150 Ha de mamão e ampliação da capacidade instalada de produção de 25% da área plantada de mamão. Considerando as demais culturas agrícolas, a capacidade foi ampliada para 44,7% de área cultivada. Somado as áreas destinadas a pecuárias, foi ampliada para 95,8% de toda a propriedade. Contudo, com o crescimento substancial da área e produção de mamão, a empresa 3 já demonstra sinais de saturação no mercado local.

Na diversificação do negócio, destaca-se a diversificação agropecuária com a implantação de novas culturas e a pecuária de corte. Como contribuição, além de diversificar a produção com as culturas de mamão, café, cana, eucalipto e pecuária, possibilitou a diminuição dos riscos dos negócios, em virtude das adversidades climáticas e de mercado.

No desenvolvimento de parcerias e cooperação, destaca-se, na empresa 3, o relacionamento com os bancos para o financiamento produtivo e de infraestrutura das primeiras lavouras. Além deste, ressaltam-se as parcerias com produtores rurais

para arrendamento de terras. Para isto, adotavam duas formas de pagamento do arrendamento. Uma de forma financeira, e a outra por meio da implantação do café consorciado com o mamão, que após o ciclo e a produção, deixava o café implantado a custos bastante reduzidos para o proprietário da terra. Outra prática revelada foi a rede de afinidades com os intermediários locais, caracterizada pelas constantes relações interpessoais e comunicação. A confiança estabelecida nesta rede de clientes, mantém em parte, a segurança necessária para o contínuo investimento produtivo na cultura do mamão.

Estas práticas contribuíram para a inovação à medida que os financiamentos com os bancos possibilitaram os investimentos iniciais necessários para implantação do mamão. Com os produtores, possibilitou além de manter, ampliar as áreas de produção de mamão aliada à regularidade de oferta. E com os clientes locais, manteve a garantia e absorção da produção aliada à maior garantia e segurança de pagamento.

4.3.3.2. Estratégia de evolução

Na estratégia de evolução, observou-se que a empresa 3 adotou duas estratégias primordiais para se consolidar no mercado local:

- 1) Monitoramento do ambiente empresarial;
- 2) Análise baseada em cenários.

No monitoramento do ambiente empresarial, as práticas identificadas estão relacionadas ao monitoramento tecnológico com outros produtores rurais, com empresas fornecedoras de insumos e tecnologias. Estabelecem ainda, interações com profissionais especialistas na produção de mamão e participam anualmente da feira internacional de tecnologias no agronegócio no Brasil, o Agrishow.

Estas práticas contribuem para a inovação à medida que mantêm a empresa tecnologicamente ativa, orientam as inovações tecnológicas nos processo e identificam inovações no ambiente empresarial e incorporam na empresa.

Quanto à estratégia baseada em cenários, a empresa 3 se destaca pelas práticas de monitoramento da produção na região e do comportamento dos preços no mercado. Como contribuição, estas praticam permitem um maior suporte na tomada de decisão dos investimentos em decisões do tipo, o que, quando e quanto plantar. Além disto, contribuem para uma maior capacidade de antecipar e

aproveitar as oportunidades de mercado, tal como ofertar o mamão em período de preços elevados.

4.3.3.3. Estratégia de cooperação

No que se refere à estratégia de cooperação, destaca-se, na empresa 3, o desenvolvimento de parcerias e interações interorganizacionais referente à sua posição no segmento de produção da cadeia produtiva do mamão. Além das relações com os agentes econômicos da cadeia, fornecedores e clientes, a empresa adota interações com agentes responsáveis pelos serviços de apoio.

Como contribuição, apesar de limitado ao segmento de produção, as interações interorganizacionais estabelecidas refletem a visão sistêmica da empresa 3 para se manter nas atuais posições de mercados intermediários locais. Para efeito de sua importância e compreensão, foi reservado uma seção específica que reflete esta visão no âmbito do sistema agroindustrial em que a empresa 3 está inserida.

4.3.4. Práticas gerenciais da Empresa 3 e sua contribuição para a capacidade de inovação

De acordo com empresário, observou-se que em parte, o posicionamento e as estratégias adotadas refletem na gestão organizacional da empresa. Para melhor compreender essa relação e como as práticas contribuem para inovação da empresa, a seguir serão tratadas as categorias de gestão de: (1) tecnologia; (2) qualidade; (3) pessoas e; (4) financeira.

4.3.4.1. Gestão da tecnologia

Na categoria gestão de tecnologias, as práticas da empresa 3 são voltadas para o segmento de produção. Posicionada neste segmento, verificou-se que a empresa busca a melhoria da eficiência dos processos da produção, bem como a alta produtividade de suas lavouras. O empresário relatou ainda, o foco na qualidade dos produtos para atender os clientes locais.

Focada na melhoria de processos e produtos, dentre estas, destacam-se a adoção de práticas gerenciais relacionadas à:

- a) Assessoria de especialistas em produção;

- b) Compra insumos, equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção;
- c) Monitorar, descobrir e acrescentar melhorias dos processos de produção;
- d) Manter vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências;
- e) Participar anualmente da feira internacional de tecnologia no agronegócio em Ribeirão Preto/SP, o Agrishow;
- f) Estabelecer parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras;
- g) Formar pessoal para manusear todas as tecnologias de produção;
- h) Estabelecer relações colaborativas com clientes.

Como contribuição para a inovação estas práticas possibilitaram com o passar do tempo a capacidade de inovação gradativa, nas quais se destacam:

- a) Aprimoramento dos processos de produção, melhoria do desempenho em produtividade das lavouras e qualidade dos frutos;
- a) Mantêm-se atualizados tecnologicamente;
- b) Possibilitam a prospecção e aquisição de inovações tecnológicas;
- c) Arrendam terras apropriadas com recursos hídricos que possibilitam manter e ampliar as áreas plantadas de mamão;
- d) Possibilitam que os funcionários das lavouras se qualifiquem, dominem as tecnologias implementadas e conduzam as práticas de manejo de produção adequadamente e;
- e) A partir do fluxo de informações com clientes, promovem adequações quando necessário dos processos e da melhoria da qualidade dos frutos.

4.3.4.2. Gestão da qualidade

Na categoria de gestão da qualidade, constatou-se, na empresa 3, a adoção de práticas gerenciais relacionadas a 5 dimensões da qualidade investigadas. Dentre elas, destacam-se:

- a) Desempenho focado na produtividade das lavouras;
- b) Características e conformidades de acordo com os padrões de qualidade exigidos pelos intermediários locais;
- c) Confiabilidade e durabilidade;
- d) Monitoramento mercadológico restrito aos clientes locais para certificar-se das adequações das exigências de padrões de qualidade;

- e) Monitoram tacitamente a qualidade percebida pelos clientes, ao tomar como base parâmetros que demonstram a percepção de satisfação ou insatisfação.

Como contribuição para a inovação, a partir das dimensões apresentadas, observou-se que estas práticas proporcionam:

- a) A melhoria contínua dos processos de produtivos e lavouras de maior produtividade e produtos de melhor qualidade;
- b) Atender as exigências dos padrões de qualidade requeridas pelos clientes;
- c) Produzir frutas livres de doenças fitossanitárias do fruto;
- d) Promover relações colaborativas com os clientes locais, em que o fluxo de informações, sugestões e consultas proporcionam soluções criativas que visam às adequações das exigências e melhoria da qualidade dos frutos e;
- e) Manter sempre atenta para adequar-se as exigências, sobretudo, para manter a satisfação dos clientes locais e a regularidade da oferta.

4.3.4.3. Gestão de pessoas

Na categoria de gestão de pessoas, foram identificadas práticas relacionadas ao ambiente de trabalho atrativo, às interações interpessoais / troca de conhecimento, à criatividade dos funcionários e ao desenvolvimento de competências. Ressalta-se que na empresa 3, a gestão de pessoas se resume ao segmento de produção. Em termos de funcionários, o quadro se resume a uma pequena parcela de pessoas nos setores administrativos ou gerenciais e em maior proporção, a mão de obra operacional destinada à condução das lavouras.

Na dimensão ambiente de trabalho atrativo, destacam-se a adoção das seguintes práticas:

- a) Respeito à diversidade cultural e às pessoas, principalmente aos funcionários do campo;
- b) Salários compatíveis às categorias de funcionários;
- c) Aceitam que as pessoas errem desde que estejam empreendendo esforços para aperfeiçoar as atividades, estejam em período de aprendizado e não persistam no erro.

Nesta dimensão, observou-se que estas práticas contribuem para que os funcionários sintam-se respeitados e valorizados, e a partir disto, mais motivados e comprometidos com a realização das atividades.

Nas demais dimensões, interações pessoais e troca de conhecimento, criatividade e desenvolvimento de competências, verificaram-se a adoção das seguintes práticas:

- a) Explorar ao máximo a comunicação do empresário com as gerências de produção e os setores administrativos, apesar de reduzido o número de funcionários;
- b) Delegar responsabilidades para iniciar novas tarefas, sobretudo, aquelas focadas na produção;
- c) Sustentar uma cultura que estimule experiências criativas / atividades de experimentação nas lavouras;
- d) Promover reuniões frequentes com as gerências de produção e os setores administrativos.

Por ser um único tomador de decisões e que centraliza a maior parte das atividades gerenciais, o próprio empresário assegura que:

- e) Novas ideias focadas na produção não sejam facilmente eliminadas;
- f) Disponibiliza recursos imediatos para novas iniciativas que visam à melhoria;
- g) Minimiza interferência administrativa de ideias bem-avaliadas;
- h) Remove a burocracia imediatamente do processo de alocação de recursos e;
- i) Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco.

Desta maneira, verificou-se que as práticas compreendidas por estas dimensões contribuem para a inovação à medida que:

- a) As interações interpessoais e a comunicação facilitam o fluxo de informações, sugestões e consultas para soluções de problemas entre o empresário e os setores administrativos e de produção;
- b) Aumentam a capacidade de gerar ideias e soluções criativas;
- c) Desenvolvem e acumulam novas competências;
- d) Implementam inovações tecnológicas incrementais na produção e;

- e) As frequentes reuniões possibilitam maior agilidade nas tomadas de decisões;
- f) Asseguram que boas ideias sejam aceitas e adotadas de maneira imediata;
- g) Minimizam interferência e removem a burocracia de modo que promovam soluções e intervenções com maior agilidade;
- h) Asseguram que os investimentos em lavouras de mamão, embora considerados de alto risco, sejam realizados.

4.3.4.4. Gestão financeira

Na categoria gestão financeira, verificou-se que a empresa 3 possui um setor específico gerenciado por um único responsável para tratar dos assuntos financeiros. Dentre as práticas identificadas, a empresa 3 realiza o controle básico dos custos ao final do ciclo de cada lavoura. Não se evidenciou a mensuração dos custos fixos e variáveis. Além destes, são realizados o controle da receita líquida e bruta mensal, porém, condados ainda imprecisos, ou seja, trata-se de estimativas. Quanto à contabilidade dos custos diretos e indiretos, não se verificou a realização desta prática. Contudo, o empresário revela que estas práticas são feitas de grosso modo, sem muito aprimoramento e dados precisos, porém, ressalta que os dados que possuem oferecem o suporte necessário para conduzir os negócios até o momento.

Quando analisada a gestão financeira com base no objeto de custeio, destacam-se, na empresa 3, práticas que visam o planejamento dos custos de produção. Existe uma estimativa do que se pretende gastar com cada objeto de custeio baseado em custos reais anteriores e na experiência.

Quanto ao controle, notou-se a identificação de práticas que visam assegurar que os custos reais das lavouras sigam, tanto quanto possível, os custos planejados. Porém, o entrevistado revela que isto é relativo e que varia de acordo com o momento e preço de mercado. Quando analisados do ponto de vista da avaliação, que apura se os objetivos foram atingidos, verificou-se que é feita apenas uma avaliação ao final de cada lavoura.

Sobre estas práticas, o empresário revela saber cada passo e investimento a ser realizado e o que se pretende gastar por lavoura. No entanto, ressalta-se que embora estas práticas sejam feitas de forma elementar, verificou-se que não

atendem com rigor a dimensão do objeto de custeio, tomando por base, as práticas focadas no planejamento, no controle e na avaliação sobre cada centro de custo. O que se tem, portanto, são estimativas e conhecimentos tácitos adquiridos com a experiência.

Entretanto, verificou-se que as práticas identificadas contribuem à medida que fornecem informações sobre o desempenho das lavouras com dados de custos das lavouras, custos unitários e receitas. Estas informações permitem oferecer o suporte básico nos processos de tomada de decisões, como por exemplo, em questões que envolvem investimentos, além de questões do tipo o que, quando e quanto gastar em cada lavoura.

4.3.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação

A partir da entrevista com o empresário, foram identificadas práticas gerenciais relacionadas ao conjunto de interações interorganizacionais e aos mecanismos de coordenação no âmbito do sistema agroindustrial que a empresa está inserida. Para melhor visualizar, a será apresentada a Figura 10 que ilustra o fluxograma que demonstra o funcionamento do sistema produtivo a partir de práticas relacionadas a três dimensões: (a) Relações na cadeia de produção; (b) Infraestrutura e serviços de apoio e;(c) Mecanismos de coordenação.

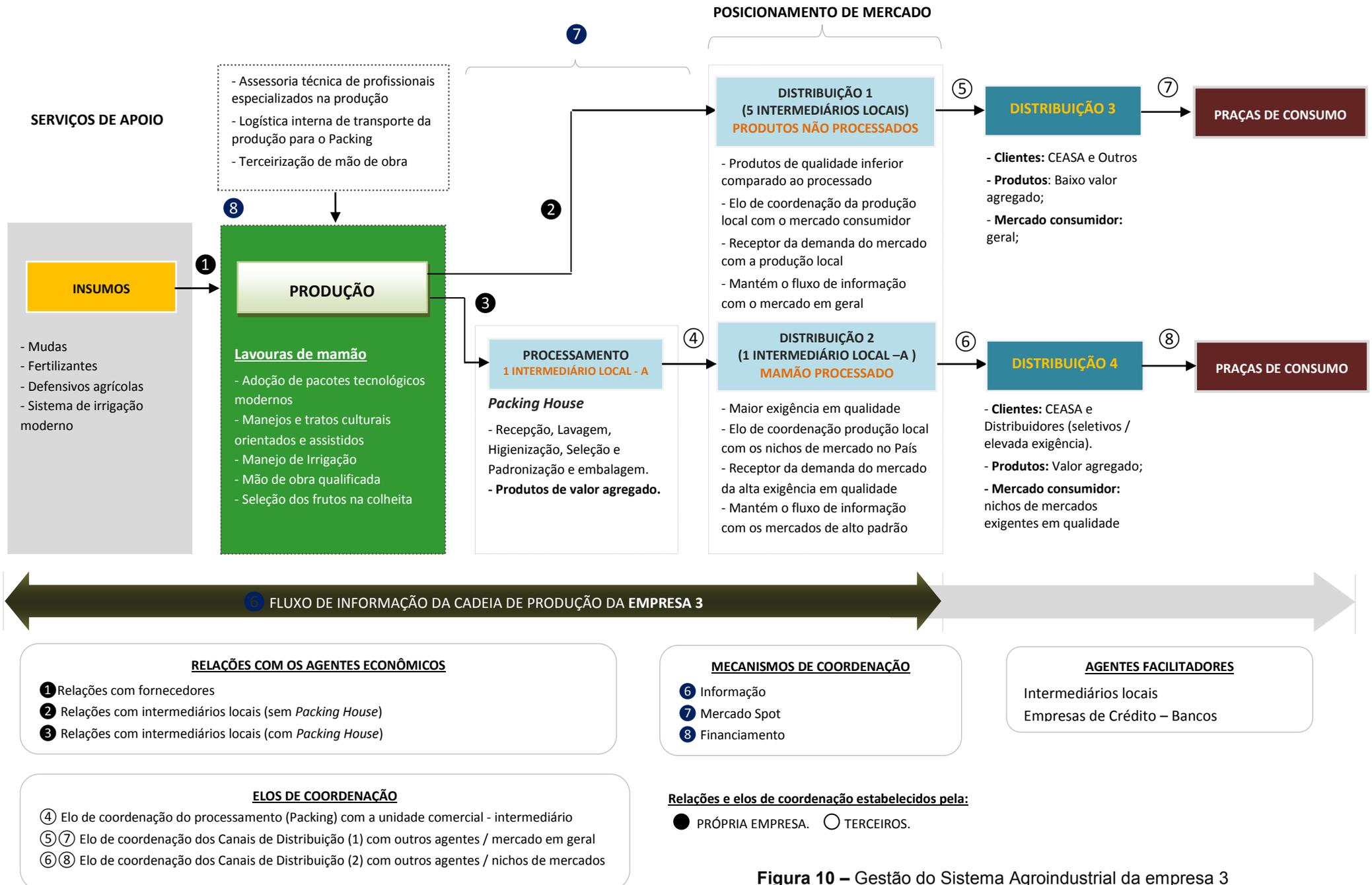


Figura 10 – Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 3

Relações na cadeia de produção

Nas relações com os agentes econômicos da cadeia, a empresa 3 estabelece interações com fornecedores e compradores locais. Nas relações com fornecedores de insumos e tecnologias, verificou-se a adoção de práticas voltadas para:

- a) Cotação de preços;
- b) Pagamento com recursos próprios;
- c) Forte interface e comunicação com fornecedores;
- d) Fidelidade de alguns fornecedores;
- e) Recepção e visitas de fornecedores;
- f) Frequente aquisição de insumos e tecnologias modernas de produção.

A partir destas práticas, verificou-se que o conjunto destas atividades contribui para a inovação à medida que possibilitam:

- a) Obter melhores preços;
- b) Manter o fluxo constante de informações que subsidiam e que orientam as aquisições;
- c) A fidelidade com alguns fornecedores possibilita a assessoria técnica de profissionais especializados na produção de mamão e;
- d) Identificar e incorporar inovações tecnológicas sempre que surgem novos insumos e tecnologias.

Quanto às relações com os compradores locais, verificou-se, de acordo com o entrevistado, a adoção de práticas relacionadas ao elo entre a produção local e a comercialização. Dentre as práticas reveladas, ressaltam-se:

- a) Relações interpessoais e comunicação constante com os clientes locais;
- b) Relações cooperativas em que ambas as partes se cooperam para manter as transações;
- c) Oferecem produtos de acordo com os padrões de qualidade requerida;
- d) Monitoram a qualidade percebida a partir de *feedbacks* de parâmetros que envolvem a satisfação dos clientes;
- e) Flexíveis nas negociações.

Desta maneira, observou-se que estas práticas contribuem para a inovação à medida que possibilitam estabelecer relações de maior confiança. A cooperação e o fluxo de informações promovem as adequações necessárias, sejam em processos

ou qualidade dos produtos. Além destes fatores, as adequações dos padrões de qualidade dos produtos e a flexibilidade nas negociações possibilitam manter a regularidade da oferta e a satisfação dos clientes.

Serviços de apoio

Quanto aos serviços de apoio, destaca-se, na empresa 3, um conjunto de serviços que oferecem apoio a linha de produção ou serviços primários. Entre os serviços revelados, destacam-se:

- a) Adoção de assessoria de profissionais especializados na produção agrícola;
- b) Na logística de transporte interno, conta com infraestrutura própria que transporta a produção das lavouras para os galpões na própria fazenda;
- c) Na logística de transporte externo, é geralmente feito pelos próprios clientes locais e por transportadores autônomos terceirizados;
- d) Quando necessários, utilizam serviços terceirizados de mão de obra, geralmente quando envolvem o aumento de atividades sazonais.

Mecanismos de coordenação

Nesta dimensão, destacam-se a identificação e os mecanismos de coordenação adotados em algum momento, que contribuem para os encadeamentos entre os elos cadeia que a empresa 3 estabelece. Dentre estes, ressaltam-se os seguintes mecanismos: informação, financiamento, comercialização.

Na informação, a empresa 3 mantém um forte fluxo de informações, mas que se limita apenas ao segmento de produção e o elo de coordenação com os clientes – intermediários locais. Dentre as práticas reveladas, destacam-se:

- a) Interações com empresas fornecedoras e profissionais especializados na produção agrícola;
- b) Participação anual na feira internacional de tecnologia no agronegócio no município de Ribeirão Preto/SP, o Agrishow;
- c) Relações interpessoais e monitoramento tecnológico junto a outros produtores rurais/ concorrentes e;
- d) Mantém o fluxo de informações com os clientes locais.

Como contribuição para a inovação, a empresa 3 é assessorada frequentemente por profissionais especializados, que orientam os processos produtivos, recomendam as aquisições e aplicações dos insumos e tecnologias de produção. Além deste, ressaltam-se as seguintes contribuições:

- a) Mantêm a empresa tecnologicamente ativa;
- b) Adotam inovações tecnológicas na produção;
- c) As trocas de informações com outros produtores possibilitam monitorar, identificar e utilizar as técnicas de produção bem-sucedidas e aquisições de insumos mais adequadas à realidade dos produtores;
- d) As relações com clientes mantêm o fluxo de informações que frequentemente subsidiam as tomadas de decisões da empresa, seja nas adequações de processos, produtos, termos de negociação e oportunidades.

No financiamento, destacam-se os investimentos das primeiras lavouras de mamão, bem como a infraestrutura necessária para iniciar e se consolidar no setor. Por conseguinte, ressalta-se que atualmente os investimentos são feitos com recursos próprios em virtude da almejada autonomia financeiros. Todavia, a empresa 3 ainda acessam algumas linhas de financiamento com as agências financeiras. Para o empresário, no máximo a empresa adotaria o financiamento de tratores e equipamento devido às condições muito favoráveis.

Na comercialização, por sua vez, verificou-se que a empresa 3 adota o mercado spot. Esta forma de mercado é decorrente de transações que ocorrem no mesmo instante, sem contratos e obrigatoriedade de compra e venda. Os pedidos e transações geralmente são feitos via telefone. O que se destaca nesta forma de comercialização é o alto nível de confiança entre as partes.

Como contribuição, o mercado *spot* proporciona transações muito mais ágeis e próprias para o mercado de mamão. Trata-se de uma condição apropriada para as vendas realizadas diariamente, inclusive para grandes quantidades, a exemplo do que ocorre com na empresa 3. Além disto, esta forma, com o passar do tempo, possibilita a construção de relações de confiança e segurança nas transações que resultam naturalmente na garantia de pagamento, pagamento em dia e a confiança dos investimentos.

4.4. Empresa rural 4

4.4.1. Caracterização e histórico

A empresa 4 é um empresa rural tradicionalmente produtora de café conilon e pecuária, sendo ambos situados no norte do Estado do Espírito Santo. Enquadrada como uma unidade patronal, o controle da empresa é conduzido por dois irmãos.

Por influência da região de forte concentração geográfica de produtores, fornecedores e compradores de mamão, em 1997 a empresa 4 remodelou seu negócio ao diversificar a produção e entrar no setor mamoeiro. A principal motivação para adentrar neste segmento foi à alta taxa de rentabilidade.

No entanto, o empresário revela que o alto risco da produção de mamão é a alta rentabilidade da produção de mamão é inversamente proporcional a rentabilidade do negócio. Isso se deve em grande parte às adversidades climáticas e de mercado. Apesar disto, observou-se na empresa 4 a persistência no segmento que possibilitou anos mais tarde, estabelecer três marcos históricos do negócio, 2010, 2011 e 2012. Para o empresário, estes três anos permitiram a empresa conciliar alta produção e produtividade e produção com alto preço no mercado.

Com crescimento da empresa, além da aquisição de novas terras, ampliou suas áreas de produção nos atuais três segmentos que ainda atuam: café, mamão e pecuária. Para melhor ilustrar, a seguir é apresentado o quadro 10 que mostra as áreas das propriedades e áreas de produção.

Culturas agrícolas	Área (Ha)	CIP (%)
Terras próprias	200	100%
Terras arrendadas	50	
Terras (total)	250	100%
1. Mamão	50	20%
2. Café	60	24%
3. Pecuária e outros	140	56%
Total	250	100%

Quadro 10 – Setores agropecuários, áreas e capacidade instalada de produção da empresa 4.
CIP – Capacidade instalada de produção (% área plantada na propriedade)

De acordo com o quadro 10, observou-se que a empresa ampliou suas áreas para 200 Ha de terras próprias. Quanto às áreas de produção, a empresa atualmente possui 60 Ha de café conilon, 50 Ha de mamão e demais áreas destinadas à pecuária. Apesar de uma área de produção menor, o mamão continua sendo o principal setor. Com base neste quadro, verificou-se ainda, que a capacidade instalada de produção de mamão é de 20% de toda a propriedade – própria e arrendada. Somado o café, a capacidade instalada da produção agrícola é de 44%. Ressalta-se ainda, que as terras próprias atualmente são destinadas apenas à pecuária e produção de café. Em termos de produção, a empresa 4 é opera com a capacidade de produção de 250 toneladas/mês, escoados em 24 caminhões aproximadamente.

Assim, observou-se que para manter ou ampliar as áreas de produção de mamão, a empresa 4 adota o arrendamento de terras de outros produtores rurais. Isso se deve à própria característica da cultura do mamão e à exigência de terras apropriadas e condições climáticas favoráveis. Dentre estes, ressalta-se a restrição de replantios de mamão nas mesmas áreas devido a problemas fitossanitárias. Uma alternativa usualmente adotada pela empresa para sanar o problema, é o consórcio do mamão com o café conilon. Um dos benefícios notados no consorcio produtivo é a redução expressiva dos custos de implantação e desenvolvimento do café até a primeira safra.

Por consequência, notou-se um contínuo processo de migração das lavouras de mamão da empresa à medida que as áreas apropriadas se tornam escassas. Portanto, o meio pelo qual torna a atividade viável, é a estratégia de parcerias com outros produtores rurais para arrendamento.

No que se refere ao posicionamento na cadeia de produção, observou-se que a empresa 4 se posicionou apenas no segmento de produção. Apesar de comum e rotineira a prática comercial, a empresa não se especializou no mercado de frutas.

A partir desta visão, observou-se que o posicionamento na cadeia de produção e a posição de mercado estão relacionados à estrutura de funcionamento da empresa. Segundo o empresário, não existem departamentos ou setores. A estrutura de funcionamento em termos gerenciais se divide em apenas 3 pessoas que assumem responsabilidades de determinadas áreas. As distribuições das atividades pelos membros de gerência estão dispostas da seguinte maneira:

- a) Duas pessoas (sócio produtor e um membro da família) responsáveis pela condução das lavouras de mamão e café e pecuária e;
- b) A terceira pessoa, pelo outro sócio produtor, responsável pelas atividades de finanças, suprimentos, vendas e acompanhamento das lavouras.

Para manter a linha de produção, a empresa 4 conta em média com 35 funcionários por mês durante o ano. A quantidade varia de acordo com a época devido às frequentes atividades sazonais.

A empresa atualmente tem o objetivo de progredir nos negócios mantendo a sua posição no mercado local. Para o empresário, o desafio é manter a média das áreas plantadas e a produção de mamão.

4.4.2. Posicionamento e caracterização de mercado

Segundo o entrevistado, a empresa 4 está posicionada somente no mercado local para a comercialização da produção de mamão. Este mercado trata-se de intermediários locais que atuam como elo de coordenação que garante a comercialização da produção local com diversas regiões do Brasil. Para melhor ilustrar, a figura 11 mostra o posicionamento de mercado da empresa 4.

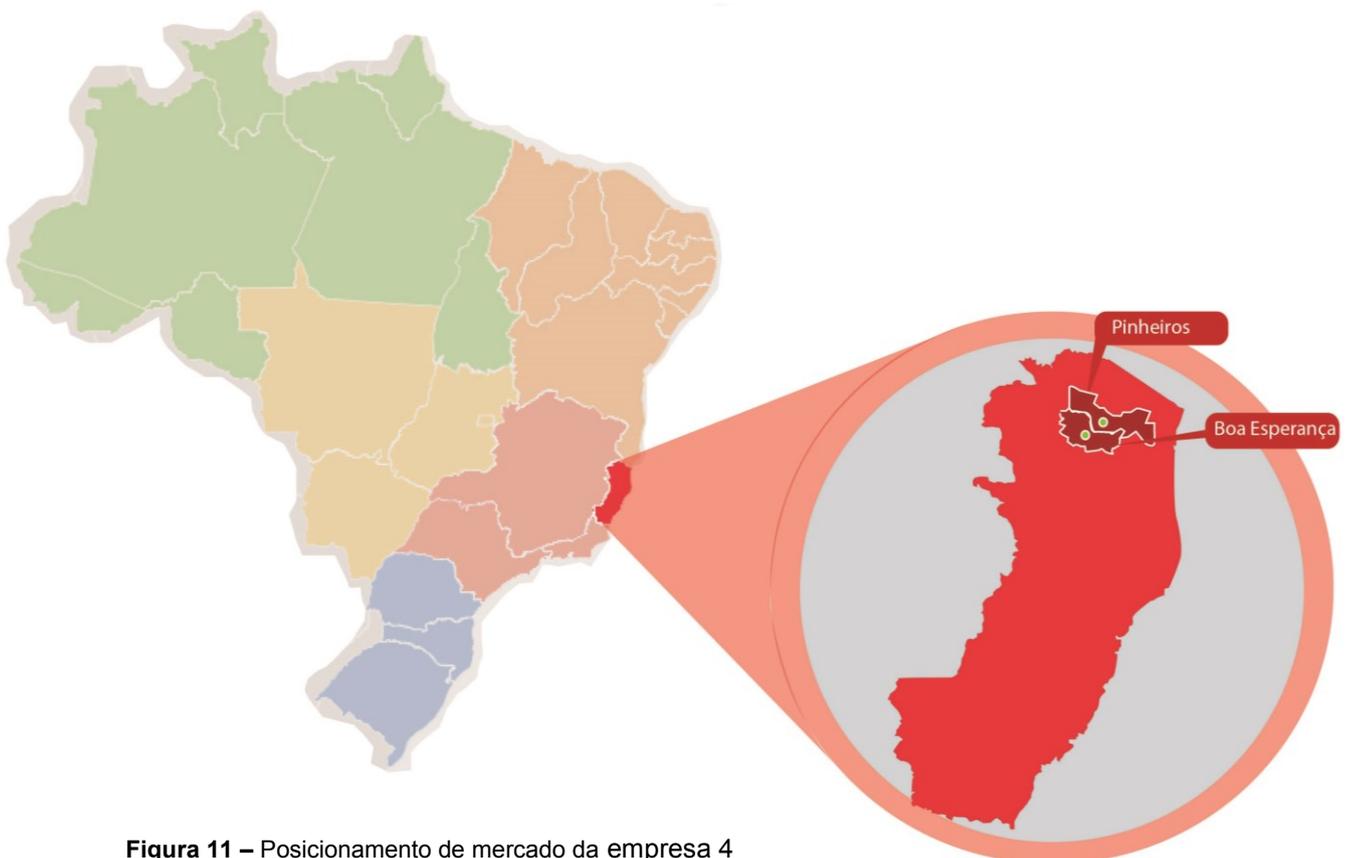


Figura 11 – Posicionamento de mercado da empresa 4

Conforme relatado pelo empresário, a infraestrutura, a falta de conhecimento, a imprevisibilidade e os riscos de mercado e os recursos humanos constituem em parte, os principais desafios do produtor rural para se posicionar em outros mercados.

Do exposto, observa-se que as condições proporcionadas pelo mercado local possibilitam condições mais favoráveis para manter os produtores locais. Na opinião do empresário, estas vantagens estão relacionadas à liquidez / escala de venda, regularidade de oferta, facilidade e conveniência na negociação e garantia de venda e pagamento. Além destes, ressalta-se ainda, quando comparado a outros mercados, o fato de não exigir produtos rastreados, certificações de qualidade e embalagens dos produtos.

Por isso, apesar do preço de venda ser relativamente menor, o mercado local ainda é compensatório para o produtor. Além das vantagens apresentadas, sustentam a perspectiva de investimento e rentabilidade que mantêm o crescimento da empresa.

Para manter-se neste mercado, a empresa 4 estabelece uma rede de relações comerciais com vários intermediários locais. Apesar de restrita ao mercado local, a empresa demonstrou domínio das atividades comerciais.

Deste modo, diante das condições apresentadas, a seguir serão abordadas as estratégias adotadas pela empresa 4 que possibilitaram se posicionar nos atuais mercados.

4.4.3. Estratégias adotadas pela empresa 4

A partir da entrevista com o empresário, verificou-se que a empresa 4 adotou três diferentes estratégias abordadas pela literatura: 1) crescimento; 2) evolução e; 3) cooperação. Por conseguinte, ressalta-se que estas estratégias foram analisadas com base no mercado local.

4.4.3.1. Estratégias de crescimento

De acordo com o entrevistado, observou-se que na estratégia de crescimento, a empresa 4 adotou três estratégias:

- 1) Expansão do negócio;

- 2) Diversificação da produção e;
- 3) Desenvolvimento de parcerias.

Na expansão do negócio, observou-se que a empresa 4 se orienta pelo planejamento e pela aptidão de uso do solo com a finalidade de investir em áreas apropriadas para o mamão. Devido à restrição de plantio nas terras próprias, adota o arrendamento de terras junto a outros produtores rurais para manter a produção de mamão. Desde o início da atividade, o empresário se orientou para ampliar e manter as áreas cultivadas em torno de 50 Ha de mamão.

A orientação desta estratégia, contribuiu para a inovação na empresa 4 à medida que possibilitou utilizar terras apropriadas para a produção do mamão. Além disto, possibilitou ampliar as áreas e a produção de mamão a um patamar desejado pela empresa. O arrendamento, por sua vez, contribui à medida que proporciona investir a cada ciclo de produção em novas áreas, e com isto, manter as áreas plantadas e os níveis de rentabilidade do negócio.

Na diversificação do negócio, verificou-se que a empresa 4 se orientou pela diversificação, porém, limitado apenas a culturas do mamão e café e pecuária. A principal contribuição referente à estratégia é a redução dos riscos provenientes das adversidades climáticas e de mercado.

Quanto ao desenvolvimento de parcerias e à cooperação, destacam-se o relacionamento com os bancos para o financiamento para investimento e custeio da produção. Outra parceria observada foi o arrendamento de terras junto a outros produtores rurais. Nesta parceria, a empresa adota duas formas de arrendamento. Uma feita pelo pagamento financeiro das terras arrendadas. E a outra, feita pelo investimento de implantação e desenvolvimento do café consorciado com mamão. Observou-se ainda, a adoção de redes de afinidades e alianças estratégicas com os intermediários locais. A partir desta estratégia, constatou-se que estas práticas contribuíram para a inovação à medida que possibilitaram:

- a) Capitalização inicial dos investimentos e custeios da produção que possibilitaram se consolidar na produção de mamão, além de conquistar a independência financeira;
- b) Ampliar as possibilidades de arrendamento junto a produtores tradicionais de café conilon ao realizar todo o investimento da implantação e desenvolvimento do café a custo zero;

- c) Ampliar e manter as áreas plantadas e a produção;
- d) Manter a regularidade de oferta aliada à garantia e absorção da produção junto à rede de afinidades comerciais com os clientes locais.

4.4.3.2. Estratégia de evolução

Na estratégia de evolução, verificou-se que a empresa 4 adota a estratégia de monitoramento do ambiente empresarial. Destaca-se neste ambiente, a forte concentração geográfica de produtores de mamão, os serviços de apoio e fornecedores. A partir deste ambiente, verificou-se que de maneira natural e frequente a empresa monitora o ambiente para identificar inovações bem-sucedidas nas lavouras de mamão. Dentre algumas práticas identificadas, destacam-se o monitoramento tecnológico junto a outros produtores rurais, empresas fornecedoras de insumos e tecnologias, profissionais especializados na produção e clientes locais. Além destes, o empresário sempre que possível participa da feira do Agrishow em Ribeiro Preto/SP, que trata de um evento internacional de tecnologias no agronegócio.

Estas práticas contribuem para que a empresa 4 se mantenha tecnologicamente ativa, identifique e incorpore inovações bem-sucedidas de outros produtores.

4.4.3.3. Estratégia de cooperação

Na estratégia de cooperação, verificou-se que a empresa 4 desenvolve parcerias com outros produtores rurais para arrendamento de terras. Além deste, destacam as interações interorganizacionais com fornecedores de insumos e tecnologias, as redes de afinidades de clientes e os profissionais especializados na produção. De certo modo, esta estratégia reflete a visão sistêmica da empresa. Devido à sua importância, as práticas identificadas e a contribuição para a inovação, serão detalhadas na seção de práticas gerenciais no âmbito do sistema agroindustrial.

4.4.4. Práticas gerenciais da Empresa 1 e sua contribuição para a capacidade de inovação

Delimitada neste estudo como uma empresa restrita ao mercado local, a empresa 4 se destaca por estar posicionada apenas no segmento de produção. Para manter a posição no mercado local, a empresa se orienta pela melhoria contínua dos processos de produção e da qualidade dos produtos.

Quanto à estrutura organizacional, ressalta-se que na empresa 4 não existe departamento ou setores. Sua estrutura de funcionamento é subdividida em apenas três pessoas na gerência da empresa. Destaca-se nesta forma de organização, a centralização das atividades pelos dois socioempresários e uma terceira pessoa, membro da família. Ressalta-se que entre estes, existe uma sintonia e uma frequente e intensa comunicação que permite conduzir a empresa. Segundo o empresário entrevistado, este formato tem sido possível conduzir as atividades gerenciais da empresa, porém, ressalta que de fato existe o acúmulo de tarefas.

Apesar de limitado, verificou-se que estas pessoas são responsáveis ainda, pela adoção de práticas gerenciais relacionadas às quatro categorias de gestão investigadas: tecnologia, qualidade, pessoas e financeiras.

4.4.4.1. Gestão da tecnologia

Na categoria gestão de tecnologia, verificou-se que as práticas adotadas pela empresa 4 estão voltadas para a melhoria dos processos, alta produtividade das lavouras e produtos de melhor qualidade. Para isto, observou-se que na empresa 4 é adotado um conjunto de práticas gerenciais, nas quais destacam-se:

- a) Possuem assessoria de especialistas em produção;
- b) Compram insumos, equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção;
- c) Desenvolvem engenharia reversa ao monitorar, descobrir e acrescentar melhorias dos processos de produção;
- d) Mantêm vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências;
- e) Participam anualmente da feira internacional de tecnologia no agronegócio em Ribeirão Preto/SP, o Agrishow;
- f) Estabelecem parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras com disponibilidade de água;

- g) Forma pessoal para manusear todas as tecnologias de produção adquiridas.

Com base nas práticas identificadas, segundo o empresário entrevistado, verificou-se que estas práticas contribuem para a inovação de diversas maneiras, nas quais se ressaltam:

- g) A orientação e aquisição de insumos, tecnologias modernas e inovações incrementais que contribuem para melhoria dos processos da produção e para produtividade em níveis satisfatórios;
- h) Melhoram a qualidade dos frutos do mamão;
- i) A aquisição de tecnologias modernas reduz os custos de determinadas operações;
- j) Monitoram, identificam e absorvem inovações na produção no ambiente empresarial;
- k) Mantêm-se atualizados tecnologicamente, além de permitir a prospecção e aquisição de inovações tecnológicas;
- l) Arrendam terras apropriadas e com recursos hídricos que possibilitam manter as áreas plantadas de mamão;
- m) Possibilitam que os funcionários das lavouras se qualifiquem, dominem as tecnologias implementadas e conduzam as práticas de manejo de produção de maneira adequada.

4.4.4.2. Gestão da qualidade

Na categoria de gestão da tecnologia, verificou-se que as práticas adotadas pela empresa 4 estão relacionadas a cinco dimensões da qualidade. As práticas observadas, portanto, se orientam da seguinte maneira:

- a) Desempenho focado na produtividade das lavouras;
- b) Características e conformidades de acordo com os padrões de qualidade exigidos pelos intermediários locais;
- c) Confiabilidade e durabilidade;
- d) Monitoramento mercadológico junto aos clientes locais para certificar-se das adequações das exigências e dos padrões de qualidade e;
- e) Percepção da qualidade percebida e satisfação junto aos clientes locais.

Porém, ressalta-se que estas práticas são realizadas de forma tácita pela empresa 4. O que orienta a adoção destas práticas é a necessidade e condição para permanecer no mercado local. A própria forte interface e comunicação com os clientes locais favorecem para que de maneira frequente, sejam adotadas as práticas com base nestas dimensões. A partir destas dimensões, observou-se que as práticas adotadas pela empresa 4 contribuem para a inovação na medida em que:

- a) Orientam e possibilitam a melhoria dos processos de produção e maior produtividade das lavouras;
- b) Melhoram a qualidade dos frutos;
- c) Adéquam-se e atendem as exigências dos padrões de qualidade requeridos pelos clientes;
- d) Promovem relações colaborativas com os clientes locais que facilitam o fluxo de informações, sugestões e consultas que visam às adequações das exigências e à melhoria da qualidade dos frutos e;
- e) A percepção da qualidade junto aos clientes contribui à medida que a empresa se mantém sempre atenta para adequar-se às exigências.

4.4.4.3. Gestão de pessoas

Na que se refere à categoria de gestão de pessoas, observou-se que a empresa 4 adota práticas relacionadas as quatro dimensões investigadas: 1) ambiente de trabalho atrativo; 2) interações interpessoais / troca de conhecimento; 3) criatividade dos funcionários e; 4) desenvolvimento de competências.

Ressalta-se que as práticas identificadas se resumem a gerência com um número limitado de três pessoas, e em maior proporção, aos trabalhadores rurais responsáveis por conduzir a linha de produção das lavouras.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho atrativo, verificou-se que a empresa 4 adota as seguintes práticas:

- a) Respeita a diversidade cultural e as peculiaridades dos trabalhadores do campo;
- b) Salários compatíveis às categorias de trabalho;

- c) Aceitam que as pessoas errem desde que estejam empreendendo esforços para aperfeiçoar as atividades, estejam em período de aprendizado e não persistam no erro.

Como contribuição, o entrevistado revela que a partir do momento que os funcionários são respeitados, existe um maior comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento das atividades agrícolas, assim como no aprendizado de novas atividades. Ressalta ainda, que o perfil destes funcionários é de baixa escolaridade e de diversos temperamentos. Nestas condições, estas práticas se tornam uma condição imprescindível na condução das lavouras.

Nas dimensões de interações pessoais e troca de conhecimento, criatividade e desenvolvimento de competências, destaca-se, na empresa 4, um conjunto de práticas que se enquadram ao corpo funcional da empresa. Dentre estas, foram ressaltadas as seguintes práticas:

- a) Exploram ao máximo a comunicação entre os membros da família que conduzem as gerências administrativas e de produção, assim como com os trabalhadores no campo;
- b) Promovem reuniões frequentes tanto na gerência como com os trabalhadores;
- c) Treinam / orientam os funcionários recém-contratados para realizar determinadas práticas agrícolas;
- d) Delegam responsabilidades para iniciar novas tarefas;
- e) Na gerência, sustentam uma cultura que estimule experiências criativas / atividades de experimentação nas lavouras;
- f) Asseguram que novas e boas ideias na produção não sejam facilmente eliminadas;
- g) Disponibilizam recursos imediatos para iniciativas inovadoras;
- h) Minimizam interferência administrativa de ideias bem-avaliadas;
- i) Removem a burocracia imediatamente do processo de alocação de recursos e;
- j) Asseguram uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco.

As práticas compreendidas por estas dimensões contribuem para a inovação no segmento de produção de diversas maneiras. As principais contribuições podem ser notadas à medida que:

- a) As interações interpessoais e a comunicação entre os membros da família que gerenciam a empresa facilitam o fluxo de informações, sugestões e consultas para soluções de problemas;
- b) Aumentam a capacidade de gerar ideias e soluções criativas;
- c) As frequentes reuniões possibilitam maior agilidade nas tomadas de decisões;
- d) Os trabalhadores do campo se tornam mais qualificados para realizar as práticas agrícolas;
- e) Quando delegadas novas responsabilidades, desenvolvem e acumulam novas competências;
- f) Quando a cultura organizacional implementa inovações tecnológicas incrementais na produção a partir do ambiente empresarial;
- g) Minimizam interferência e removem a burocracia de modo que promovam soluções e intervenções com maior agilidade;
- h) Apesar dos riscos inerentes à cultura, asseguram que os recorrentes investimentos e práticas inovadoras nas lavouras de mamão sejam realizados.

4.4.4.4. Gestão financeira

Quanto à categoria de gestão financeira, o entrevistado revela que não existe um setor específico. Todo o controle é feito pelo próprio empresário. Observou-se ainda, que não existem práticas que informam com precisão o controle dos custos e as receitas, assim como a geração de relatórios com indicadores do desempenho da saúde financeira. Segundo o empresário, existe a contabilidade dos custos e receitas, porém trata-se de estimativas. Apesar de relatar realizar a contabilidade, mesmo que de grosso modo, não se observou a distinção entre custos fixos e variáveis e custos diretos e indiretos.

Quando analisada a gestão financeira com base no objeto de custeio, verificou-se segundo o entrevistado, que existe o planejamento de custos de todas as lavouras e de certo modo, a partir dos centros de custo. Dentre alguns objetos de custeios, se ressalta: a mão de obra; adubos; energia; defensivos agrícolas e etc. Porém, observou-se que se tratam apenas de estimativas, ou seja, uma ideia de custo.

No que diz respeito ao controle dos custos, verificou-se que a empresa adota medidas a partir do conhecimento tácito. Estas práticas visam assegurar que os custos reais de cada lavoura e objeto de custeio, sigam a estimativa de custos previstos ou margens estabelecidas de controle. Contudo, o entrevistado revelou que isso é muito variável e depende muito do momento e do comportamento dos preços de mamão no mercado. Se os preços estão elevados, a empresa tende a investir mais na lavoura. De maneira inversa, quando os preços estão baixos, tendem a diminuir os custos.

Como contribuição, apesar de limitado, observou-se que as práticas adotadas contribuem para que o empresário tenha um controle estimado dos custos e das receitas como uma forma de avaliar o desempenho dos negócios. Outras medidas reveladas foram a estimativa de custo e receita por lavoura e por kg de mamão produzido. Mesmo que tacitamente, estas medidas estabelecem padrões estimados de comparações de custos e receitas entre as lavouras anteriores que frequentemente oferecem suporte nas tomadas de decisões. Dentre estes, ressaltam-se o suporte no planejamento dos investimentos, controle dos custos, intervenções gerenciais e operacionais.

4.4.5. Práticas gerenciais no âmbito da gestão do sistema agroindustrial e suas contribuições para a inovação

A partir da entrevista com o empresário, observou-se que nesta categoria, foram identificadas na empresa 4 práticas relacionadas a três dimensões analisadas: 1) relações na cadeia de produção; 2) infraestrutura e serviços de apoio e; 3) mecanismos de coordenação.

Ressalta-se que estas dimensões refletem a visão sistêmica da empresa e a forma com que a empresa 4 se comporta no âmbito do sistema que está inserida. Para melhor ilustração, na figura 12 é apresentado o fluxograma do posicionamento da empresa no sistema produtivo.

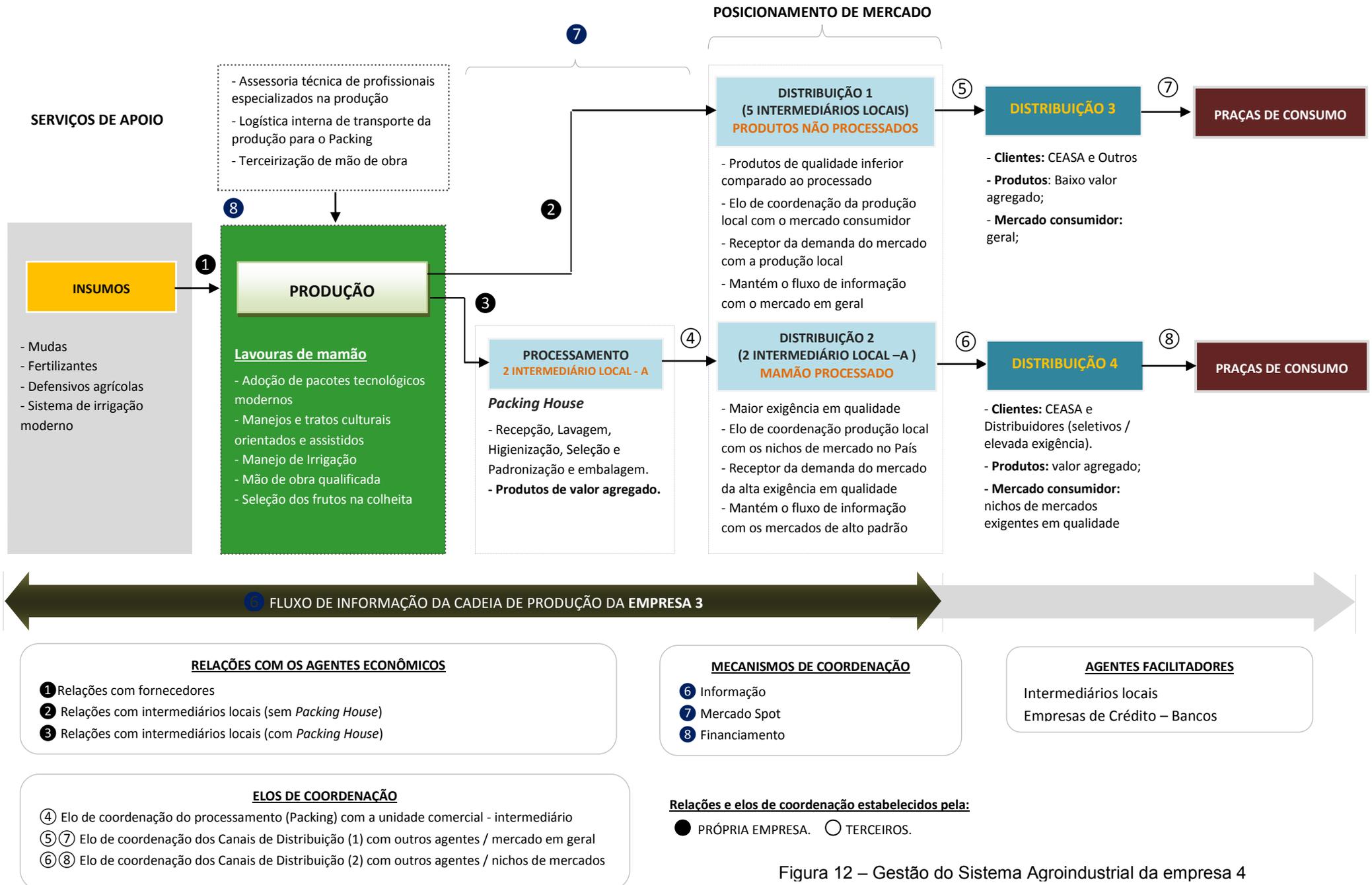


Figura 12 – Gestão do Sistema Agroindustrial da empresa 4

Relações na cadeia de produção

Nas relações com os agentes econômicos da cadeia de produção a empresa mantém interações frequentemente com fornecedores de insumos e tecnologias e com clientes locais.

Destacam-se nas interações com os fornecedores, práticas relacionadas à cotação de preços, consultas de insumos e tecnologias para produção, demonstração de tecnologias e entre outros. Para isto, a empresa frequentemente visita os fornecedores e por vezes, os recebem em suas lavouras. Por meio destes, verificou-se que estas práticas contribuem para a obtenção de melhores preços, assim como possibilita manter um constante fluxo de informações que orientam nas aquisições de insumos e tecnologias modernas de produção. Um dos exemplos citados foi a aquisição do sistema de irrigação automatizada. Além de melhorar a eficiência do manejo de irrigação, facilitou o trabalho dos operadores, reduziu o uso indiscriminado da água e reduziu custos de mão de obra e energia. Diante deste contexto, observou-se ainda, as interações com fornecedores e profissionais especializados na produção de mamão que frequentemente orientam a empresa e os mantêm tecnologicamente ativos. Além destes, contribuem ainda para identificar e incorporar inovações tecnológicas sempre que surge um novo insumo ou tecnologia no mercado.

No que se refere às interações com os clientes locais, observou-se, na empresa 4, a forte interface e comunicação com os clientes e relações cooperativas. Apesar da barganha na negociação por melhores acordos, as partes se cooperam para que mantenham as transações. Para manter-se no mercado local, a empresa 4 além de oferecer produtos dentro dos padrões de qualidade requerida, é flexível nas negociações e frequentemente monitora a qualidade percebida a partir de feedbacks dos clientes.

De acordo com o entrevistado, estas práticas permitem aprimorar as relações comerciais. Possibilitam ainda, promover o fluxo de informações para que mantenham a empresa atenta aos padrões de qualidade exigidos e realizem as adequações necessárias. Além de assegurar os padrões exigidos, a flexibilidade nas negociações possibilita manter a regularidade da oferta e satisfação dos clientes. A partir deste contexto, observou-se que a necessidade e o interesse comercial entre

as partes, a constante frequência e as condições delimitadas entre produtores e compradores, contribuem para o aprimoramento das transações comerciais.

Serviços de apoio

Na dimensão de serviços de apoio, destaca-se a identificação de serviços que oferecem suporte ao processo de produção e comercialização do mamão com os clientes locais. As interações estão relacionadas aos seguintes serviços:

- a) Assessoria de profissionais especializados na produção agrícola;
- b) Na logística de transporte interno das lavouras para os galpões na própria fazenda, conta com infraestrutura própria, mas às vezes são feitas pelos próprios clientes;
- c) Na logística de transporte externo, dos galpões para outros locais, são feitas pelos clientes locais;
- d) Adotam serviços terceirizados de mão de obra, geralmente quando envolvem o aumento de atividades sazonais.

Como contribuição, estes serviços possibilitam que a empresa 4 se oriente pela assessoria de profissionais especializados para conduzir suas lavouras, recomendando insumos, tecnologias modernas, práticas e manejos adequados de produção. Os serviços de transporte interno e externo, por sua vez, contribuem para a facilidade e conveniência nos transportes. Na terceirização temporária de mão de obra, contribuem para redução de custos de contratação e problemas de natureza trabalhista. Além disto, permitem manter um corpo funcional fixo enxuto de acordo com a demanda de serviço.

Mecanismos de coordenação

No que se refere aos mecanismos de coordenação, verificou-se a adoção de práticas relacionadas aos seguintes mecanismos: informação, financiamento, formas de transação.

Na informação, observou-se que para manter-se informada, a empresa mantém interações com empresas fornecedoras e profissionais especializados na produção agrícola. Participam ainda, anualmente da Feira do Agrishow realizada em Ribeirão Preto/SP, que se trata de um evento internacional de tecnologia no agronegócio. Outras práticas identificadas foram as relações interpessoais e o

monitoramento tecnológico junto a outros produtores rurais/ concorrentes, assim como mantêm o fluxo de informações com os clientes.

Estas interações contribuem para a inovação à medida que a assessoria orienta a empresa 4 na condução das lavouras, recomenda insumos e tecnologias modernas e os mantêm tecnologicamente ativos. Contribuem ainda, para que adotem inovações tecnológicas incrementais na produção. As interações com outros produtores possibilitam monitorar o ambiente produtivo, identificar e utilizar técnicas bem-sucedidas e adequadas a realidade dos produtores. Nas relações com os clientes, possibilita manter o fluxo de informações para realizar possíveis adequações dos padrões de qualidade, além dos termos de negociações e prospectar oportunidades.

No financiamento, observou-se que a empresa 4 adotou para os investimentos e custeios iniciais das primeiras lavouras até se consolidar no setor. Ressalta-se que atualmente os investimentos e custeio são realizados com recursos próprios. Contudo, a empresa ainda acessam créditos com condições favoráveis com os bancos. Atualmente, o único financiamento cogitado pela empresa é uma linha específica com condições muito favoráveis que financia tratores e equipamentos.

Quanto à comercialização a empresa 4 adota o mercado spot em suas transações. Os pedidos e as transações são feitos geralmente via telefone e por vezes, pessoalmente. A principal contribuição deste mecanismo é a maior agilidade das vendas de cargas de mão que são feitas diariamente. O que se destaca nesta prática, é o nível de confiança e a segurança estabelecida entre as partes que tendem a fortalecer com o passar do tempo.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Visando corresponder aos objetivos propostos no presente estudo e responder a questão de pesquisa definida no primeiro capítulo, foi utilizada a análise de combinação de padrões, construção de explanação e síntese cruzada de informações para os 4 casos estudados. Apoiadas nas proposições teóricas iniciais e revisão de literatura, as análises foram subdividas em subseções e refletem o modelo de pesquisa proposto.

Ressalta-se ainda, que a estrutura de análise foi elaborada com base na linha de raciocínio da relação entre:

- Visão/objetivo da empresa;
- Porte e estrutura organizacional inicial;
- Posicionamento de mercado;
- Estratégias empresariais;
- Posicionamento na cadeia de produção e estrutura e ambiente organizacional interno;
- Categorias de gestão;
- Práticas gerenciais,
- Capacidade de inovação, e por fim;
- Influência na inserção nos mercados competitivos e restritos atualmente.

Estruturados em tópicos, as análises foram subdividas nas seguintes subseções: (1) caracterização geral; (2) posicionamento de mercado; (3) estratégias empresariais; (4) estrutura e ambiente organizacional interno; (5) gestão de tecnologia; (6) gestão de qualidade; (7) gestão de pessoas; (8) gestão financeira; (9) gestão do sistema agroindustrial.

5.1. Caracterização geral

Nesta seção, de maneira geral, buscou-se analisar as características gerais e peculiares das empresas que fundamentam e refletem as considerações.

A fundação das empresas (início da atividade do mamão), por exemplo, destacam-se as idades e os períodos em que foram criadas e que sugerem

influenciar no ganho de experiência aliado ao conhecimento e crescimento da empresa.

Assim, observou-se que todas as empresas possuem mais de 10 anos de atuação na produção de mamão. Mas especificamente, notam-se que as empresas rurais 1 e 2 (mercados competitivos), foram criadas nos anos de 2004 (10 anos) e 2003 (9 anos), respectivamente. Enquanto as empresas 3 e 4 (mercados restritos), iniciaram na atividade em 1999 (15 anos) e 1997 (17 anos), respectivamente.

Observa-se, portanto, que, apesar de haver variação de 8 anos no setor, as empresas rurais inseridas em mercados competitivos têm menos tempo que as empresas posicionadas nos mercados locais.

A formação societária aliada à formação dos empresários trata-se de outros aspectos que merecem atenção. Os dados mostram que a empresa 1, gerida por um único empresário, e empresa 2, formada por três socioempresários, destacam-se pela formação técnica e perfil empresarial de gerenciar os negócios. Na empresa 2, no entanto, se difere das demais pela complementaridade de competências técnicas e habilidades socioempresários, que, mais tarde, tornou-se um dos principais atrativos da empresa, segundo o entrevistado. Por outro lado, analisando as empresas 3 e 4, verificou-se que a sociedade é de natureza familiar e os empresários se caracterizam como produtores rurais tradicionais.

De acordo com o exposto, parece haver uma relação entre a formação societária e o perfil empresarial de gerenciar os negócios das empresas 1 e 2 com o sucesso na inserção de mercados competitivos. Por outro lado, as empresas 1 e 2, posicionadas em mercados locais, são constituídas por produtores tradicionais e de natureza familiar. Desse modo, os dados sugerem que a formação societária e o perfil empresário de gerenciar os negócios podem influenciar na inserção dos mercados.

A estrutura das empresas no período de fundação, para fins deste estudo, trata-se de outro importante aspecto relacionado ao “capital” que sugere influenciar no crescimento da empresa: terra, área de produção e recursos financeiros.

A empresa 1 (ano 2004) possuía 150 Ha de terra ainda inexplorados com a produção agrícola irrigada. As atividades agropecuárias se caracterizavam pela exploração extensiva das terras. A empresa 2 (em 2003), fundou-se com base na complementaridade de recursos dos sócios e as propriedades eram de pequenas

extensões de terras. Por esta condição, as produções de frutas geralmente se davam em áreas arrendadas.

A empresa 3, no ano de 2004, detinha uma propriedade de 25 Ha e suas atividades eram compreendidas por pequenas áreas de café conilon e pecuária. De maneira semelhante, a empresa 4 tinha pouca extensão de terra e com atividades tradicionais, o café conilon e a pecuária.

Quanto ao financiamento, o estudo revelou que todas as empresas estudadas dependiam do financiamento para os investimentos na cultura do mamão. Além disto, ressalta-se ainda, que levado aos riscos, os primeiros investimentos na produção de mamão se deram em pequenas áreas.

Estes dados mostram que apesar das peculiaridades que definem as empresas, todas elas apresentaram semelhanças atribuídas a um perfil de empresas rurais de pequeno porte. As semelhanças encontradas residiam na dependência de financiamentos com os bancos, estrutura de funcionamento gerencial, baixa infraestrutura de produção, pouca extensão de terras e ainda, concentravam suas atividades na produção, com exceção da empresa 2, que desde o início, focou o negócio também na unidade comercial. Desta forma, os dados sugerem que o porte e estrutura de capital na fundação das empresas não demonstraram influenciar na inserção dos mercados.

No entanto, quando analisados à visão de futuro e objetivos dos negócios, os dados mostram uma diferença singular e determinante para traçar os diferentes caminhos e oportunidades de mercado, a gestão das empresas.

Sobre este aspecto, as empresas 1 e 2 se assemelharam pelos objetivos que moviam a organização – inserir-se e se consolidar nos mercados de mamão de maneira competitiva. Havia um propósito claro deste objetivo. Para isto, focaram em parte, seus esforços na criação e especialização de uma unidade comercial e no desbravamento de mercados de mamão nas regiões Sudeste e Sul. Além disto, adequaram-se às exigências e peculiaridades dos clientes, sejam de padrões de qualidade ou de negociação, e assumiam os riscos inerentes às incertezas de mercado. Outro ponto revelado foi que estas empresas tinham como foco a agregação de valor aos produtos. Na gestão, destaca-se a partir dos recorrentes desafios, a flexibilidade empresarial para adequar-se gradativamente a estrutura e o ambiente organizacional interno ao ambiente competitivo. Percebe-se em ambos os

casos, que o acúmulo de conhecimento e a experiência em razão dos objetivos do negócio, resultou mais tarde, em um dos principais ativos da empresa.

Nas empresas 3 e 4, por outro lado, assemelhavam-se pelo objetivo de se consolidar no setor, e fazer deste, uma fonte de alta rentabilidade. Entendiam que o mercado local poderia corresponder aos anseios do retorno financeiro, antes não vistos e apreciados em outros negócios. Neste aspecto, ambas as empresas compartilhavam da maior segurança e conveniência dos mercados locais que se contrapunham às maiores incertezas e aos riscos proporcionados pelos mercados das CEASAS no Brasil. Sobre o produto, apenas se concentraram em atender os padrões de qualidade dos clientes locais. Na gestão, percebe-se a adequação da estrutura organizacional ao contexto que estão inseridas. Destacam-se ainda, o foco na produção agrícola e a centralização de funções pelos empresários produtores, que limitavam os avanços na gestão nas áreas administrativas. Estes aspectos sugerem que ao longo dos 15 e 17 anos das empresas 3 e 4, respectivamente, havia uma estrutura e ambiente organizacional pouco flexível.

As diferenças apresentadas pelos objetivos dos empresários da empresa 1 e 2 e das empresas 3 e 4, sugerem ser um ponto de partida determinante para o crescimento das empresas e para as atuais posições de mercado, conforme será visto a seguir. Dentre alguns aspectos observados, ressaltam-se o aumento da produção agrícola, volume comercializado e posicionamento na cadeia de produção.

Na produção agrícola, por exemplo, a empresa 1 destaca-se pela otimização da propriedade, elevando a produção agrícola aos atuais 130 Ha. Além das áreas próprias, mantém uma ampla rede de produtores fornecedores que garantem uma média de escoamento de mamão processado de 700 a 800 toneladas por mês. Em termos de transporte, esse volume representa 58 a 66 caminhões por mês. Levado ao alto risco das oscilações de preço, diminuiu as áreas e a produção própria de mamão. Mas em contrapartida, lançou mão da unidade comercial voltada para compra e venda como estratégia para manter a regularidade da oferta no mercado, focando-se, sobretudo, em produtos de alto padrão de qualidade e de valor agregado. Desde então, passou a atuar nas disfunções natureza mercadológica - coordenação da produção local com o mercado no Brasil.

Na empresa 2, destaca-se o crescimento vertiginoso da aquisição de terras para os atuais 4000 Ha de terras próprias e de produção agrícola para 1300 Ha, dos

quais 600 Ha correspondem somente à cultura do mamão. Atualmente, a média de produção de mamão processado ultrapassa 1000 toneladas por mês, escoados em mais de 100 caminhões. Apesar de ter uma unidade de compra e venda de mamão, se diferenciou da empresa 1 mantendo sempre o foco no aumento da produção de mamão, explicando, portanto, o crescimento vertiginoso da produção.

Quanto ao posicionamento na cadeia, os objetivos das empresas 1 e 2 os levaram a trilhar o mesmo caminho. Ambas posicionaram suas unidades de negócios nos segmentos de produção, processamento e comercialização, exercendo assim, controle, coordenação e valoração de todas as operações técnicas, desde o insumo até o mercado.

As empresas 3 e 4, por sua vez, concentraram seus esforços no segmento e na produção. Apesar de posicionada no mercado local, a empresa 3 destaca-se pelo aumento substancial da aquisição de terras para os atuais 447 Ha e aumento da produção agrícola para 332 Ha. Somente o mamão, ampliou para 150 Ha em 2013. Em termos de produção, o volume comercializado representa 420 toneladas por mês escoado em 35 caminhões. Os dados mostram que é possível obter alta taxa de rentabilidade e crescimento, porém limitam-se quando atingem a capacidade de comercialização e escoamento pelos canais de distribuição locais.

Na empresa 4, destaca-se o aumento das áreas de produção de mamão para os atuais 50 Ha e 130 Ha somados com as áreas de café. Em termos de volume, esse valor representa em média 250 toneladas de mamão por mês escoado em 24 caminhões. Para o entrevistado, a atual condição produtiva da empresa reflete a capacidade de gerenciamento dos negócios. Reconhece ainda, que pensar em ampliar, seria necessário realizar adequações na gestão. No entanto, se mostrou satisfeito em manter o nível de produção atual, limitando-se os objetivos do negócio.

Nota-se que os posicionamentos na cadeia contribuem para as atuais posições de mercado. De acordo com os dados, empresas posicionadas nos segmentos de processamento e comercialização, sugerem ser um importante passo para se consolidar em mercados competitivos. Para melhor visualização, a seguir será apresentado o quadro 11 que trata da caracterização geral das empresas estudadas.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Fundação	✓ 2004	✓ 2003	✓ 1999	✓ 1997
Sociedade	✓ Único proprietário	✓ Três sócio-empresários	✓ Familiar (pai e filho)	✓ Familiar (dois irmãos)
Formação	✓ Engenheiro Agrônomo	✓ Administrador ✓ Técnicos Agrícolas com expertise em produção e comércio	✓ Produtores rurais tradicionais	✓ Produtores rurais tradicionais
Objetivos	✓ Orientados pela inserção em mercados competitivos	✓ Orientados pela inserção e consolidação em mercados competitivos	✓ Orientados para produção agrícola e mercado local	✓ Orientados para produção agrícola e mercado local
Área das propriedades (atual)	✓ 150	✓ 4000 ha - terras próprias ✓ 600 ha - terras arrendadas	✓ 447 ha de terras próprias ✓ 150 ha de terras arrendadas	✓ 200 ha de terras próprias ✓ 50 ha de terras arrendadas
Produção agrícola e área (atual)	✓ 130 ha de produção; ✓ Mamão (30 ha); ✓ Maracujá (30 ha); ✓ Coco (20 ha); ✓ Cacau (30 ha); ✓ Seringueira (70 ha) e; ✓ Eucalipto (20 ha).	✓ 1300 ha de área agrícola ✓ Mamão (600 ha); ✓ Melancia (100 ha); ✓ Banana (50 ha); ✓ Feijão (150 ha); ✓ Milho (350 ha); ✓ Café (100 ha); ✓ Pecuária (1000 ha).	✓ 322 ha de área agrícola ✓ Mamão (150 ha); ✓ Café (120 ha); ✓ Cana (12 ha); ✓ Eucalipto (40 ha); ✓ Pecuária (250 ha).	✓ 110 ha de área agrícola ✓ Mamão (50 ha); ✓ Café (60 ha); ✓ Pecuária (70 ha).
Capacidade Produtiva Média de mamão	✓ 700 a 800 toneladas / mês ✓ 58 a 66 caminhões / mês	✓ Superior a 1000 toneladas / mês	✓ 420 toneladas / mês ✓ 35 caminhões / mês	✓ 250 toneladas / mês ✓ 24 caminhões / mês
Posicionamento na cadeia de produção	✓ Produção agrícola ✓ Processamento / transformação ✓ Comercialização	✓ Produção agrícola ✓ Processamento / transformação ✓ Comercialização	✓ Produção agrícola	✓ Produção agrícola

Quadro 11 – Caracterização geral das empresas estudadas
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.2. Posicionamento de mercado

Nesta categoria, observa-se que os posicionamentos de mercado das empresas rurais possuem peculiaridades que refletem visão e missão das empresas.

As empresas 1 e 2, por exemplo, se destacam por atuarem predominantemente no mercado interno nos canais das CEASAS e Distribuidores de alto padrão de qualidade. Para isto, adotam a segmentação de mercado, buscam manter a regularidade de oferta e adéquam seus processos e produtos para atender as demandas dos mercados internos exigentes em qualidade.

A empresa 2 se difere da empresa 1 pela atuação no mercado de exportação de mamão, escoando a produção para 8 Países. Segundo o entrevistado, este posicionamento se deve à oportunidade de segmentar ainda mais o mercado de alto padrão de qualidade e de sustentar a produção em escala.

As empresas 3 e 4, por outro lado, destacam-se pelo posicionamento no mercado local em virtude de inúmeros fatores, tal como: facilidade, conveniência, infraestrutura e capacidade gerencial limitadas aliada à perspectiva de rentabilidade.

Outro aspecto observado trata-se da relação da escala de produção com as atuais posições de mercado das empresas. Percebe-se, por exemplo, que a produção em escala está ligada à necessidade de segmentação de mercado, envolvendo a abrangência territorial e o número e os clientes.

A empresa 1, por exemplo, opera com a capacidade média de produção de 700 a 800 toneladas de mamão processado por mês. Para comercializar esse volume e produtos de alto padrão de qualidade, a empresa desenvolveu relações comerciais com mais de 27 clientes em todos os Estados das regiões Sudeste e Sul.

A empresa 2, por sua vez, possui uma capacidade de produção que ultrapassa 1000 toneladas de mamão processado por mês. Para escoar esse volume, desenvolveu a capacidade de integração com mais de 18 diferentes clientes dos CEASAS e Distribuidores, capilaridade de atuação em 10 Estados do País e integração comercial com 8 Países. Segundo o entrevistado, os fatores de localização favorecem o escoamento da produção de maneira competitiva para os Estados da Bahia, Distrito Federal e Goiás. Por outro lado, a empresa 1 se difere por atuar no mercado do Espírito Santo.

Quanto às empresas 3 e 4, ainda possuem um volume de produção capaz de ser absorvido pelo mercado local, o que justifica, na visão dos entrevistados, a comercialização com os intermediários locais. Na empresa 3, as áreas de mamão chegaram a um volume de produção que inevitavelmente levou a pensar em expandir o mercado para outras regiões, e para isto, profissionalizar a gestão.

Em síntese, os dados sugerem existir uma relação do volume de produção e segmentação de mercado do mamão à medida que aumenta a produção em escala. Enquanto a visão empresarial aliada às pretensões mercadológicas e de segmentação nos ambientes competitivos sugerem influenciar qualitativamente nas adequações de processos, produtos e na própria gestão organizacional.

Sobre este aspecto, notam-se que as empresas 1 e 2, ao segmentar o mercado para mais de 27 clientes de elevado padrão de qualidade, desenvolveram mais de 30 tipos de subprodutos de mamão ao adequar-se às exigências peculiares de cada cliente. Para isto, adequaram-se os processos, produção das lavouras, logística interna e externa e do Packing de processamento do mamão.

De acordo com os dados, as diferenças das empresas 1 e 2 sugerem estar relacionadas ao porte da empresa, representado pelo volume de produção e calcadas na visão empresarial e pretensões mercadológicas. Na visão da empresa 1, para a perspectiva de volume atual e futura de mamão processado, os mercados de alto padrão de qualidade de mamão das CEASAS e Distribuidores tendem a crescer e representar um grande mercado ainda a ser explorado pela empresa. Apesar do alto padrão de qualidade, este mercado se diferencia por não exigir certificações e exigências em demasia e que oneram os custos de produção.

Esta percepção é corroborada pela empresa 2. Mas, se difere em sua visão, em uma perspectiva mais ampla. Pelas condições apresentadas, à medida que aumentou o volume de produção em escala aliada à diferenciação de produtos de alto padrão de qualidade, houve a necessidade de não somente segmentar o mercado interno, mas também, entrar e segmentar o mercado externo. Entende que para isto, a qualidade, as certificações adequações de normas e etc. não representam um problema, mas uma condição para se almejar adquirir vantagens competitivas no ambiente concorrencial.

Ao analisar as empresas 3 e 4, por outro lado, sustentam a premissa da relação do volume de produção com a segmentação de mercado. E que a visão e as

pretensões mercadológicas inferem nos processos internos. Na empresa 3, por exemplo, comercializa a produção com apenas 6 intermediários locais. Porém, ressalta que devido à elevada escala de produção em 2013, sentiu a necessidade de segmentar o mercado para as CEASAS, e que para isto, deveria adequar a sua gestão, principalmente a comercial. A visão e pretensão empresarial, no entanto, revelam estar aberto a explorar outros mercados e adequar os processos internos. Segundo o entrevistado, trata-se de um desafio a ser superado para almejar sustentar a taxa de crescimento e rentabilidade da empresa, e continuar crescendo.

Quanto à empresa 4, os dados corroboram com a empresa 3, porém, com uma visão mais modesta. O baixo volume de produção comparado às demais empresas, reflete em parte, na comercialização com o mercado local. Para mantê-lo, comercializam a produção com 7 intermediários locais. Por entender que o volume produzido é absorvido com facilidade pelo mercado local, sem manter satisfeito e sem pretensões no momento de buscar outros mercados. Esta visão sugere refletir na manutenção dos processos, produtos e gestão organizacional.

Para melhor ilustrar, a seguir será apresentado o quadro 12 que trata das características gerais do posicionamento de mercado das empresas estudadas.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Canais de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> – 14 clientes da Ceasa – 13 clientes Distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> – 9 clientes de Ceasa – 9 clientes Distribuidores – 8 Países (mercado externo) 	<ul style="list-style-type: none"> – 6 intermediários locais – Apenas 1 possui <i>Packing House</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – 7 Intermediários locais – Apenas 2 possuem <i>Packing House</i>
Abrangência territorial	<ul style="list-style-type: none"> – CEASA: ES, RJ, SP, MG, PR, SC e RS. – Distribuidores: ES, RJ, SP, MG, PR, SC e RS. 	<ul style="list-style-type: none"> – CEASA: RJ, SP, MG, PR, SC, RS, DF, GO e BA. – Distribuidores: ES, RJ, SP, MG, PR, SC, RS, DF, GO e BA. – Mercado Externo: oito Países 	<ul style="list-style-type: none"> – Região Norte Capixaba: Municípios de Pinheiros, São Mateus, Montanha e Pedro Canário. 	<ul style="list-style-type: none"> – Região Norte Capixaba: Municípios de Pinheiros e Boa Esperança
Volume de produção	<ul style="list-style-type: none"> – Média de 20 a 25 caminhões transportados semanalmente 	<ul style="list-style-type: none"> – Superior a 25 – 30 caminhões por semana. 	<ul style="list-style-type: none"> – 9 caminhões transportados semanalmente 	<ul style="list-style-type: none"> – 6 caminhões transportados semanalmente
Número de produtos	<ul style="list-style-type: none"> – Mais de 30 tipos de subprodutos 	<ul style="list-style-type: none"> – Mais de 30 tipos de subprodutos 	<ul style="list-style-type: none"> – 2 tipos de variedades: Formosa e Havaí 	<ul style="list-style-type: none"> – 2 tipos de variedades: Formosa e Havaí

Quadro 12 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Posicionamento de Mercado (Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.3. Estratégias adotadas pelas empresas rurais

Nesta categoria, observa-se que as estratégias adotadas pelas empresas são algo peculiar de cada empresa e refletem a sua missão e visão de negócios, traduzidas em ações que influenciaram nas atuais posições de mercado.

Analisando a estratégia de crescimento, focada em atividades de expansão, verificou-se que todas as empresas realizam planejamento de aptidão de uso das terras e arrendamento de terras. No planejamento, a diferença apresentada pelas empresas reside no contexto de cada uma, a destacar a dimensão das propriedades, otimização das terras, capacidade instalada de produção (% da propriedade destinada à produção agropecuária). No arrendamento, diferem em relação ao tamanho das áreas arrendadas, e de maneira peculiar, a empresa 2, que desbravou outras regiões que apresentavam fatores de localização mais favoráveis.

De todo modo, apesar das pequenas diferenças apresentadas entre as empresas pesquisadas, os dados indicam não influenciar de maneira significativa nas atuais posições de mercado, uma vez que todas elas adotam.

Porém, ao analisar outros aspectos, importantes estratégias foram reveladas. As empresas 1 e 2, por exemplo, realizaram altos investimentos para aquisição de um *Packing House* para o processamento de mamão e câmara fria para armazenamento e conservação dos frutos, enquanto as empresas 2 e 3 centraram seus esforços apenas nas lavouras de mamão.

Com a aquisição do *Packing House* e armazenamento das frutas em câmara fria, as empresas 1 e 2 alcançaram importantes vantagens competitivas frente aos concorrentes. Ao agregar valor aos produtos e elevar a produção a padrão de qualidade mais elevado, passou a entrar em mercados antes inexplorados, possibilitou segmentar o mercado, explorar o potencial de demandas latentes por produtos diferenciados. Sobre este aspecto, os entrevistados de ambas as empresas revelam que há 10 e 5 anos atrás, eram pouco explorados e que a intensificação da demanda por produtos processados se deram principalmente nos últimos 5 anos. Revelam ainda, ser uma estratégia que diferenciou de todos os demais concorrentes locais e um passo importante para galgar as oportunidades de mercado.

Por outro lado, as empresas 3 e 4 se limitaram apenas a comercializar localmente, e que para isto, não era preciso o *Packing House* para atender o mercado local. Os entrevistados destas empresas revelam a necessidade de alto investimento, e que para tal, haveria desafios que não estariam dispostos a correr.

Outro importante aspecto revelado na estratégia de crescimento, está relacionado a um estratégia peculiar da empresa 2, não percebida nas demais empresas, que parece influenciar no posicionamento em mercados competitivos. Desse modo, a estratégia adotada pela empresa 2 se difere das empresas 1, 3 e 4, ao apostar e investir na região do Oeste da Bahia apoiada em fatores de localização de natureza estratégica, tais como: região livre de problemas fitossanitários; grande disponibilidade e acessibilidade de água; grandes extensões de terras; custos de produções relativamente menores, e ainda; posicionadas em uma região próxima a mercados potenciais localizados no Centro-Oeste e Nordeste.

De modo geral, os dados demonstraram que os fatores determinantes no posicionamento de mercado, foram o investimento no *Packing House* aliado à unidade comercial, e de maneira peculiar a empresa 2, os fatores de localização que conferiram a empresa um posicionamento estratégico no mercado.

Analisando sob o aspecto de diversificação da produção, todas as empresas de certo modo, adotaram esta estratégia. Contudo, destacam-se a intensidade com que diversificaram. Sobre este aspecto, notam-se que as empresas 1 e 2, diversificaram os investimentos em 6 e 7 setores agropecuários, respectivamente, enquanto as empresas 3 e 4, diversificaram menos, 5 e 3 setores respectivamente. Apesar da variação insignificante pela empresa 3, com 5 setores para com as empresas 1 e 2, com 6 e 7 setores, o que se ressalta é a orientação da empresa e questões pertinentes à rentabilidade proporcionadas pelos setores. No que diz respeito a orientação empresarial, as empresas 1 e 2, segundo os entrevistados, focaram a diversificação com base no planejamento. Dentre as variáveis consideradas, destacam-se a rentabilidade dos negócios, diminuição dos riscos, otimização das terras, aptidão de uso de solo e condições estruturais, tal como disponibilidade e acesso a água. No caso da empresa 3, a diversificação em parte, foi atribuída a aquisição de terras com culturas já implantadas, tal como o eucalipto e a cana-de-açúcar. A pecuária, por sua vez, se apoia na justificativa de otimização das terras, porém, apresenta baixas taxas de rentabilidade quando comparado com

outros setores. Por conseguinte, o entrevistado revela a importância e o planejamento de otimização das áreas com outros setores para médio e longo prazo.

Outro aspecto percebido foi à diversificação de variedades de mamão. Sobre esta variável, as empresas 1 e 2 diversificaram a produção/comercialização com um maior número de variedade de mamão, enquanto as empresas 3 e 4, se limitam apenas a duas variedades.

Estes dados revelam, de acordo com os entrevistados da empresa 1 e 2, que a diversificação das variedades está relacionada às exigências e peculiaridades de cada mercado. Ressaltam ainda, que as exigências variam geralmente entre Estados e Regiões, e que para atendê-las é preciso segmentar os produtos.

Assim, observa-se que a diversificação de variedades e segmentação de mercados sugere serem estratégias tipicamente adotadas por empresas inseridas em mercados competitivos.

Analisando o aspecto de desinvestimento, destacam-se a adoção desta estratégia pelas empresas 1 e 2 para impulsionar os negócios, enquanto nas empresas 3 e 4 não se observou a adoção.

A empresa 1 se destaca pela mudança de setor, na qual precisou vender plantaço/produto para investir e ampliar as áreas de mamão. Por conseguinte, neste aspecto, a empresa 2 se difere de maneira peculiar e determinante por desmobilizar os recursos de três socioempresários com o objetivo de potencializar os investimentos em áreas de mamão na região Oeste da Bahia.

Quanto ao desenvolvimento de parcerias e cooperação, os dados demonstram outros aspectos interessantes que sugerem contribuir para as atuais posições de mercado.

A empresa 1, por exemplo, destaca-se no desenvolvimento de fornecedores que adéquam-se aos padrões de qualidade exigidos pela empresa. Esta estratégia favorece suprir a produção de mamão produzida pela empresa e manter a capacidade de operação mínima e viável do *Packing House* e a regularidade de oferta com os clientes. Ressalta ainda, a cooperação de profissionais que dão suporte às áreas comerciais para o mercado do Espírito Santo e demais regiões.

A empresa 2, por outro lado, adquire mamão de outros produtores, porém mantém uma alta produção de mamão produzida pela própria empresa - 600 Ha plantados, e com isto, mantém a regularidade de oferta com os clientes.

Outros aspectos determinantes, foram identificados somente na empresa 2. Destaca-se a formação da sociedade dos três então socioempresários que proporcionou a complementaridade de recursos, competências e habilidades estratégicas, que se tornaram mais tarde, um dos principais ativos da empresa. Ressalta-se ainda, a parceria com profissionais especializados e de expertise em exportação de mamão, que mais tarde, resultou na criação de uma nova empresa por meio da cisão da empresa para dar suporte à exportação de frutas.

Ao analisar as empresas 3 e 4, não se observaram aspectos peculiares. Outros aspectos identificados favoreceram o sucesso das empresas, porém, não demonstraram influenciar nas atuais posições de mercado em virtude de serem observados em todas as empresas. Destacam-se a cooperação com os bancos de financiamento e a cooperação com produtores arrendatários.

Sobre a estratégia de diferenciação produto/mercado, destacam-se um aspecto determinante que demonstra influenciar significativamente na inserção dos mercados competitivos e restritos.

Empresas 1 e 2, por exemplo, se destacaram por segmentar os mercados da CEASA e Distribuidores em mais de 27 canais de comercialização de alto padrão de qualidade. Para adequar-se às exigências de cada perfil de clientes, lançou mão da estratégia de segmentação de produtos para mais de 30 tipos de subprodutos do mamão. Esta segmentação reside em especificações que variam segundo a variedade, a cor, a maturidade, o tamanho, o tipo e o design de embalagens, o tipo de rede de proteção dos frutos e etc.

Em decorrência deste contexto, tiveram que adequar a linha de produto, ao realizar adequações dos processos de produção e processamento para atender as exigências dos clientes. Do mesmo modo, inovaram na forma de atuar comercialmente sob diversos aspectos.

Ao analisar a diferenciação funcional, verificou-se que esta estratégia se assemelha com a anterior, ao ser observado também, somente nas empresas 1 e 2, posicionadas em mercados competitivos que adotaram práticas afins para obter vantagens competitivas no ambiente concorrencial dos produtores da região.

Sobre este ângulo, destacam-se a diferenciação por tempo e rapidez na entrega, confiabilidade dos prazos, flexibilidade com o mercado, qualidade do produto, tecnologia de produção e baixo custo de produção, o que explica, em parte, a capacidade de atuação com diversos clientes e regiões.

Apesar de não ser observado nas empresas 3 e 4, práticas relacionadas a diferenciação funcional quando comparadas as empresas 1 e 2 no ambiente concorrencial, para efeitos de posicionamento no mercado e ambiente concorrencial local, percebe-se que algumas práticas foram observadas. Portanto, destaca-se a confiabilidade dos prazos, flexibilidade com os clientes – intermediários locais, qualidade dos produtos e tecnologia de produção.

No que se refere à estratégia de evolução, todas as empresas, 1, 2, 3 e 4, adotam a estratégia de monitoramento do ambiente empresarial. A distinção desta estratégia reside na dimensão, no tamanho e nas atividades das empresas, conforme abordado anteriormente. Outro aspecto está relacionado ao posicionamento na cadeia de produção. Enquanto as empresas 1 e 2 estão posicionadas nos segmentos de produção, processamento e comercialização, as empresas 2 e 3, estão posicionadas somente no segmento de produção.

Deste modo, observa-se que estas distinções sugerem contribuir para as atuais posições das empresas nos mercados competitivos e restritos.

Por outro lado, verificou-se que a análise baseada em cenários constitui uma estratégia comum adotada pelas empresas 1 e 2 para se posicionar nos mercados competitivos. Destaca-se nesta estratégia a prospecção de mercado para ampliar os atuais mercados e explorar novos mercados, adequando-se seus processos, produtos e gestão da empresa.

Porém, a empresa 3 também revelou se basear em cenários. Contudo, destaca-se o uso desta estratégia para se apoiar na tomada de decisões dos investimentos na produção de mamão em momentos apropriados para se conseguir aliar alta produção e elevados preços de mamão. Segundo o entrevistado, o aprendizado do comportamento dos preços baseados em cenários futuros trouxe um ganho significativo na rentabilidade. Se analisar o aumento de área plantada e produção no ano 2013, percebe-se que de fato, obteve sucesso nas últimas lavouras, motivo pelo qual tem motivado o empresário a buscar outros mercados.

Na contramão, verificou-se que a empresa 4 não adota a estratégia baseada em cenário, apesar do entrevistado revelar o sucesso das lavouras de mamão nos últimos três anos. Nota-se que esta empresa é a que possui maior tempo na atividade, mas com menor área plantada. Assim, os dados sugerem que a não adoção desta estratégia contribui em parte, para limitar a ampliação das lavouras de mamão.

Quanto à estratégia de cooperação presente nas interações interorganizacionais, outros importantes aspectos puderam ser observados. No entanto, para efeito das práticas identificadas nas empresas, foi reservada uma seção específica para tratar desta análise. De maneira geral, a diferença apresentadas nas estratégias de cooperação estão ancoradas no posicionamento das empresas na cadeia de produção.

Desta maneira, observou-se que amplitude das interações interorganizacionais das empresas 1 e 2 decorre do posicionamento no segmento de produção, processamento e comercialização. Envolve a articulação entre os agentes econômicos da cadeia de produção, agentes facilitadores, serviços de apoio e mecanismos de coordenação. Por outro lado, as empresas 3 e 4 destacam-se nestes aspectos, porém, limitados ao segmento de produção, o que sugere influenciar no posicionamento no mercado local.

Visando melhor ilustrar, a seguir será apresentado o quadro 13 que trata das estratégias adotadas pelas empresas de modo que permita visualizar a análise cruzada das informações.

Estratégia	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Crescimento	<p>Expansão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e uso da terra aliada à ampliação das áreas produtivas e otimização da propriedade; - Arrendamentos de terras; - Investimento em Packing House de processamento; <p>Diversificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte diversificação da produção agrícola e de variedades de mamão; <p>Desinvestimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desinvestimento de negócios com menor custo de oportunidade; <p>Desenvolvimento de parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamento com os bancos das lavouras e infraestrutura; - Cooperação / parceria com produtores para investimentos produtivos, arrendamentos de terras; <p>Desenvolvimento de fornecedores produtores de mamão.</p>	<p>Expansão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de aptidão e uso da terra aliada à ampliação gradativa das áreas produtivas e otimização da propriedade; - Investimento em Packing House de processamento; - Investimentos em regiões com estratégicos fatores de localização (logística; custo de produção; água, livre de alta incidência de problemas fitossanitários e etc.); <p>Diversificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte diversificação da produção agrícola e de variedades de mamão; <p>Desinvestimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desinvestimento de negócios no Norte Capixaba para a região Oeste da Bahia; <p>Desenvolvimento de parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamento com os bancos das primeiras lavouras e infraestrutura; - Fusão dos negócios e competências complementares dos três sócios-proprietários; - Cooperação com produtores arrendatários; - Desenvolvimento de fornecedores produtores de mamão; - Profissionais especializados e de expertise em exportação. 	<p>Expansão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de aptidão e uso das terras aliada a ampliação gradativa das áreas produtivas; - Arrendamento de terras; <p>Diversificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificação da produção agropecuária; <p>Desenvolvimento de parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamento com os bancos das primeiras lavouras e infraestrutura; - Cooperação com produtores arrendatários. 	<p>Expansão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de aptidão e uso das terras aliada a ampliação limitada das áreas produtivas; - Arrendamento de terras; <p>Diversificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitada diversificação da produção agropecuária; <p>Desenvolvimento de parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamento com os bancos das primeiras lavouras e infraestrutura; - Cooperação com produtores arrendatários.

Diferenciação produto-mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentação de mercado: mais de 28 canais de comercialização de alto padrão de qualidade; - Segmentação de produtos: mais de 30 tipos de subprodutos do mamão; - Linha de produto: adequações de todo o processo de produção e processamento para adequar-se as exigências de cada mercado; - Forma de atuar comercialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentação de mercado: mais de 30 canais de comercialização de alto padrão de qualidade; - Segmentação de produtos: mais de 30 tipos de subprodutos do mamão; - Linha de produto: adequações de todo o processo de produção e processamento para adequar-se as exigências de cada mercado; - Forma de atuar comercialmente. 	Não identificado	Não identificado
Diferenciação funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação por tempo e rapidez na entrega; - Confiabilidade dos prazos; - Flexibilidade com o mercado; - Qualidade dos produtos; - Tecnologia de produção e; - Baixo custo de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação por tempo e rapidez na entrega; - Confiabilidade dos prazos; - Flexibilidade com o mercado; - Qualidade dos produtos; - Tecnologia de produção e; - Baixo custo de produção. 	Não identificado	Não identificado
Evolução	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do ambiente empresarial; - Análise baseada em cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Monitoramento do ambiente empresarial; - Análise baseada em cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Monitoramento do ambiente empresarial; - Análise baseada em cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Monitoramento do ambiente empresarial.
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação / interações com agentes econômicos e empresas de serviços de apoio em todos os segmentos da cadeia produtiva: produção, processamento e comercialização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação / interações interorganizacionais com agentes econômicos e empresas de serviços de apoio em todos os segmentos da cadeia produtiva: produção, processamento e comercialização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação / interações interorganizacionais com agentes econômicos e empresas de serviços de apoio ligados apenas ao segmento de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação / interações interorganizacionais com agentes econômicos e empresas de serviços de apoio ligados apenas ao segmento de produção.

Quadro 13 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Estratégias Empresariais
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.4. Categoria estrutura e ambiente organizacional interno

Nesta categoria, percebe-se que as distinções entre as empresas residem em questões pontuais e determinantes que explicam em parte, suas atuais posições nos mercados competitivos e restritos.

Com base nas seções anteriores, nota-se que a estrutura e o ambiente organizacional interno é um reflexo da visão de futuro (objetivos) dos empresários que permitem conduzir e operacionalizar as estratégias adotadas pelas empresas.

A partir desta premissa, um dos aspectos que merece ser ressaltado foi a forma e o foco de atuação da alta direção (empresários) na estrutura organizacional.

Nas empresas 1 e 2, posicionadas em mercados competitivos, percebe-se que os empresários assumem uma função de alta direção e de natureza mais estratégica. As áreas e os setores operacionais que conduzem o funcionamento de ambas as empresas, são todos descentralizados por pessoas devidamente qualificadas, ou em processo de especialização das atividades. Uma característica observada foi que os empresários têm liberdade para atuar em questões estratégicas, tais como: o acompanhamento da estrutura organizacional, o planejamento, o controle e a avaliação financeira com base em dados precisos, investimentos, relacionamento com clientes e etc.

Nas empresas 2 e 3, posicionadas em mercados restritos, por outro lado, os respectivos empresários assumem uma condição peculiar de centralização das atividades. Ressalta-se que boa parte delas, trata-se de atividades meramente operacionais que poderiam ser conduzidas por outra pessoa qualificada. Caracterizam-se pelo excesso de funções operacionais e estratégicas que sugerem limitar a especialização das atividades. Percebe-se ainda, que atividades operacionais centralizadas pelos empresários representam custos de oportunidade relativamente baixos quando comparados às atividades estratégicas. Se não por falta de entendimento, isto sugere uma priorização na redução de custos (economia) de curto prazo, e imediatistas sob este aspecto. O que se observa é que esse contexto naturalmente reflete a visão e orientação dos empresários.

Com base nos contextos apresentados, percebe-se que as visões dos empresários traduzidos pela forma de atuação nas empresas representam um fator determinante para as atuais posições nos mercados competitivo e restritos. Se estes

apontamentos procedem, a atuação da alta direção em atividades estratégicas e descentralização das funções pelas empresas tendem a aumentar a capacidade de inovação, e com isto, facilitar na inserção dos mercados competitivos. Enquanto, por outro lado, empresários focados em atividades operacionais e centralização de diversas funções tendem a diminuir a capacidade de inovação, e com isto, limitar as oportunidades de mercado. Contentam-se, portanto, as possíveis e convenientes oportunidades apresentadas pelos mercados locais.

Analisando a estrutura organizacional a partir destes contextos, é possível melhor compreender a relação da visão dos empresários e das atuais posições de mercado com a estrutura de funcionamento da empresa.

As empresas 1 e 2, por exemplo, se assemelham pela estrutura organizacional setorizada em 5 e 10 setores, respectivamente. As diferenças no número de setores estão relacionadas ao porte das empresas, às pequenas distinções nas atuais posições nos mercados competitivos e no quadro de funcionários.

Para melhor compreender, a empresa 1 administra uma área de produção de 130 Ha de produção e um *Packing House* com capacidade de processamento e comercialização de 700 a 800 toneladas por mês. Para conduzir a empresa, conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 170 funcionários.

A empresa 2, por outro lado, administra uma área 1300 Ha de produção agrícola e capacidade de processamento e comercialização que ultrapassam 1000 toneladas de mamão por mês. Para o funcionamento da empresa conta com um quadro funcional superior a 400 funcionários. Se analisar o posicionamento de mercado, a empresa 2 se difere da empresa 1 neste aspecto por atuar também na exportação de mamão para o continente Europeu e América do Norte, o que explica a criação de um setor – empresa de exportação.

Um aspecto que chamou atenção nas empresas 1 e 2 é que a estrutura setorizada está subdividida em atividades primárias e de apoio. Na primária, destacam-se os setores que conduzem as operações técnicas de todos os processos dos segmentos de produção, processamento e comercialização. Os demais setores, por outro lado, são responsáveis pelas atividades de apoio, tal como financeiro, recursos humanos, marketing, qualidade e etc. Em ambas as atividades,

primárias e de apoio, destacam-se um maior número de setores da empresa 2 pelos motivos apresentados acima.

Em se tratando das empresas 3 e 4 (mercados restritos), observa-se que se diferem das empresas 1 e 2, a começar pelo número reduzido de setores, o que justifica a centralização das atividades e acúmulo de competências pelos empresários. Outros aspectos observados foram o porte, número de funcionários e posicionamento na cadeia de produção.

Na empresa 3, por exemplo, verificou-se que ela possui uma estrutura organizacional subdivida em três setores responsáveis por conduzir 322 Ha de produção agrícola, sendo 150 Ha somente com mamão. Para conduzir a empresa, conta com um quadro médio de 70 funcionários no total.

Quanto à empresa 4, além da centralização das atividades gerenciais pelo empresário, o entrevistado revelou não existir departamentos ou setores. O que existe é apenas a subdivisão das tarefas gerenciais, sejam administrativas ou na produção, de apenas 3 pessoas. Neste caso, todos da mesma família. Essa equipe gerencial é responsável por conduzir 130 Ha de produção agrícola, nos quais se subdividem em 50 Ha de mamão e 80 Ha de café conilon. Para o funcionamento, a empresa conta com um quadro de 35 funcionários fixos, nos quais todos envolvidos na condução das lavouras.

Em síntese, para efeito de análise das diferenças apresentadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos e restritos, algumas relações parecem explicar o perfil das estruturas organizacionais. Além da visão e o próprio posicionamento de mercado, destacam-se:

- a) Formação dos empresários;
- b) Perfil empresarial de gerenciar os negócios;
- c) Posicionamento na cadeia de produção;
- d) Porte da empresa e número de funcionários.

A formação acadêmica e técnica dos empresários e o perfil empresarial de conduzir os negócios das empresas 1 e 2, por exemplo, parecem influenciar na visão e compreensão da importância de uma estrutura organizacional setorizada. Enquanto as empresas 3 e 4, geridas por membros familiares e o perfil de produtor rural, parecem relacionar com a estrutura organizacional centralizada.

Outro aspecto observado foi o posicionamento na cadeia de produção. No caso das empresas 1 e 2, os dados mostram que as posições da empresa no segmento de produção, processamento e comercialização influenciam no maior número de setores e gerências, sobretudo, no administrativo. Notam-se ainda, o maior número de setores responsáveis pelas atividades primárias e atividades de apoio, o maior nível de especialização das funções, desenvolvimento e acúmulo e estoque de conhecimento e competências.

Isso corrobora com os casos das empresas 3 e 4, que na contramão, atuam apenas no segmento de produção, o que reflete no menor número de setores. Observam-se neste contexto, a centralização das funções e o menor número de profissionais especializados que, por sua vez, apontam para menor estoque de conhecimento e competências acumuladas ao comparar com as empresas 1 e 2.

Sobre este aspecto, Armbrrecht *et al.* (2001) ponderam que o conhecimento é um precursor determinante para a criatividade e para a subsequente inovação. Lastres e Cassiolato (2003) complementam que o conjunto das habilidades, conhecimentos e recursos são responsáveis por propiciar a capacidade de inovação e desempenho das empresas. Com isso, de acordo com estes autores, as diferenças apresentadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos (1 e 2) e restritas (3 e 4), sugerem influenciar decisivamente na capacidade de inovação e desempenho. Ressalta-se neste aspecto, que todas as empresas iniciaram suas atividades a mais de 10 anos, e que ainda todas eram consideradas de pequeno porte quando iniciaram e dependiam, inclusive, de recursos de bancos para financiamento das primeiras lavouras. Cabe lembrar ainda, que as empresas inseridas em mercados competitivos possuem menos tempo na atividade. Se focar nos itens abordados, nota-se que a visão e formação dos empresários e, sobretudo, a complementaridade de recursos, competências e habilidades, sugerem ser os precursores que elevaram a capacidade de inovação nas empresas. Para efeito de exemplo, ressalta-se a empresa 2 que aliou todos estes aspectos, que notadamente constatou-se nas maiores taxas de crescimento e desempenho competitivo entre as empresas.

Outro ponto observado foi que a atual estrutura organizacional está relacionada ao porte e à quantidade de funcionários destinados a funções e gerências administrativas.

De acordo com o estudo, quanto menor é o porte das empresas e as posições ocupadas na cadeia de produção, menor é os números dos setores e funcionários com funções administrativas e gerenciais.

Notam-se que as empresas 1 e 2 (maior porte), possuem 10 e 25 funcionários que ocupam cargos gerenciais e funções administrativas, enquanto as empresas 3 e 4 (menor porte) possuem 4 e 3 pessoas que assumem as funções administrativas. Se considerar o porte das empresas, estes dados poderiam justificar a diferença apresentada, o pouco número de funcionários e até mesmo a centralização das atividades pelos empresários. No entanto, se avaliar o faturamento das empresas 3 e 4 e o volume dos gastos gerais implícitos na produção das lavouras, especialmente a mão de obra do campo, observa-se que o custo destinado aos setores administrativos ou gerenciais, é insignificante. Na empresa 3, por exemplo, tirando o empresários, possui apenas duas pessoas. No caso da empresa 4, as gerências das atividades de apoio são acumuladas pelos socioempresários e por outro membro da família.

Assim, para efeito deste estudo, percebe-se que o menor número de funcionários nas funções e gerências administrativas é decorrente da forma como os empresários compreendem e visualizam os negócios.

Com base nos contextos abordados, observa-se que a estrutura organizacional interna está estreitamente relacionada às categorias de gestão apresentadas a seguir: (a) tecnologia; (b) qualidade; (c) pessoas; (d) finanças; (e) gestão do sistema agroindustrial.

Espera-se que as análises realizadas ofereçam melhores condições para analisar e ponderar sobre as as próximas seções. Para melhor sistematizar e ilustrar todas as variáveis abordadas anteriormente, a seguir será apresentado o quadro 14 que trata da análise de informações cruzadas desta categoria.

Estratégia	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Estrutura e ambiente organizacional interno	<ul style="list-style-type: none"> – Alta direção constituída pelo empresário e focada em questões estratégicas; – Forte interface e comunicação da alta direção com as gerências; – Estrutura organizacional setorizada em 5 setores: <ol style="list-style-type: none"> (1) Financeiro; (2) Recursos humanos; (3) Produção; (4) Packing House de processamento mamão; (5) Duas unidades comerciais para mercado interno; – Possuem quadro funcional de 70 pessoas na linha de produção; – Conta com 10 pessoas que desempenham as atividades gerenciais / administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Possui uma alta direção constituída por sócios empresários; – Alta direção focada em competências e habilidades complementares e estratégicas; – Forte interface e comunicação da alta direção com as gerências; – Estrutura organizacional setorizada em 10 setores que subdividem em atividades primários e de apoio; – Nas atividades primárias, destacam-se os setores de: <ol style="list-style-type: none"> (1) Produção; (2) Logística de transporte interno; (3) <i>Packing House</i> de processamento; (4) Comercial e logística de transporte para o mercado interno; (5) Criação de uma <i>spin-off</i> empresa (nascente) destinada a exportação de frutas; Em termos de atividades de apoio, destacam-se: <ol style="list-style-type: none"> (6) Administrativo / finanças e recursos humanos; (7) Contabilidade; (8) Suprimentos / insumos; (9) Almoxarifado; (10) Energia / infraestrutura. – Possuem um quadro funcional de aproximadamente 400 funcionários; – 5% deste quadro destinam-se somente a gerência administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Centralização de atividades gerenciais de natureza operacional com o empresário; – Número reduzido de funcionários nos setores administrativos; (3 pessoas); – Estrutura organizacional dividida em 3 setores: <ol style="list-style-type: none"> (1) Produção (conta com 2 gerentes para a cultura do mamão e 1 para o café conilon); (2) No administrativo contam com duas pessoas (desempenham as atividades financeiras, contabilidade e recursos humanos); (3) Terceiro, conta com a centralização de atividades pelo próprio empresário (suprimentos, comercial, cobranças, investimentos e acompanhamento das lavouras); – Possuem quadro funcional de 70 funcionários fixos (10% destinam-se aos setores administrativos / gerenciais e 90% da linha de produção das lavouras); 	<ul style="list-style-type: none"> – Centralização das atividades gerenciais e de cunho operacional com o empresário rural; – Não existem departamentos ou setores; – Estrutura de funcionamento das atividades gerenciais subdivididas em 3 pessoas; <ol style="list-style-type: none"> (1) Duas pessoas (sócio produtor e um membro da família) destinam suas atividades para a condução das lavouras de mamão, café e pecuária; (2) A terceira pessoa (sócio produtor), responsável pelas atividades de finanças, suprimentos, vendas, acompanhamento das lavouras e etc.. – Possuem quadro funcional de 35 funcionários fixos, todos envolvidos com a linha de produção das lavouras.

Quadro 14 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Estrutura e ambiente organizacional interno
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.5. Categoria de gestão de tecnologia

Esta categoria contempla todas as práticas gerenciais relacionadas à gestão de tecnologia adotada pelas empresas estudadas. Envolvem atividades voltadas para a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), aquisição de novas tecnologias, produtos e/ou serviços.

Cabe ressaltar inicialmente que as práticas identificadas nesta categoria tendem a ser semelhantes. Em primeiro lugar, por constituir-se um estudo de empresas que atuam no mesmo ramo, se diferindo apenas pelo posicionamento de mercado competitivo e restrito ao local de produção. Em segundo, por serem analisadas práticas já observadas e fundamentadas pela literatura.

Notam-se ainda, que as distinções de algumas práticas se deram justamente na comparação das empresas inseridas em mercados competitivos e restritos. Ressalta-se que uma vez encontradas práticas gerenciais semelhantes entre as empresas, é pertinente analisar o contexto apresentado pelas empresas e a relevância com que estas práticas influenciam no desempenho empresarial e posicionamento de mercado. Para melhor visualizar, será apresentado ao final desta seção, o quadro 15B com o resumo da análise cruzada das informações sobre as práticas gerenciais relacionadas à categoria de gestão de tecnologia.

Para realizar as análises, o estudo focou-se com base em dois enfoques avaliados do ponto de vista quantitativo e qualitativo. O primeiro, focando-se em práticas semelhantes em todas as empresas estudadas, mas que se diferem em relação ao contexto e à relevância com que estas práticas inferem no desempenho da empresa. Em seguida, são abordadas as práticas peculiares às empresas e que diferem em relação à posição no mercado.

Práticas semelhantes, mas em contextos diferentes

Para efeito das práticas adotadas semelhantes em todas as empresas (1, 2, 3 e 4), todos os entrevistados revelaram realizar as seguintes práticas gerenciais:

- (1) Contrata sempre que necessário a assessoria de especialistas;
- (2) Compra equipamentos tecnológicos e maquinários modernos;
- (3) Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências;

- (4) Monitora, descobre e acrescenta melhorias dos processos;
- (5) Forma pessoal para manusear todas as tecnologias adquiridas;
- (6) Participa de feiras tecnológicas nacionais e internacionais de tecnologia;
- (7) Estabelece parcerias com produtores para arrendamentos de terras.

Analisando do ponto de vista quantitativo, poderia supor que todas contribuem de maneira semelhante para a capacidade de inovação e desempenho das empresas. Se considerar que todas as empresas são bem-sucedidas em seus respectivos negócios, seria possível reforçar essa percepção.

No entanto, o que se ressalta, são os contextos com que são realizadas as práticas gerenciais. Dentre alguns parâmetros que poderiam melhor compreender, tem: (a) diversificação agrícola; (b) tamanho das áreas de produção agrícola; (c) volume de mamão comercializado e; (d) a estrutura organizacional e o número de funcionários envolvidos. Para melhor ilustrar, segue abaixo o quadro 15A.

	Mercados competitivos		Mercados restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Diversificação e área agrícola	– 6 culturas que correspondem a 130 Ha de produção;	– 6 culturas que correspondem a 1300 Ha de produção;	– 4 culturas que correspondem a 322 Ha de produção;	– 2 culturas que correspondem a 110 Ha de produção;
Área da produção de mamão	– 30 Ha de mamão – 20 fornecedores de mamão (produtores);	– 600 Ha de mamão;	– 150 Ha de mamão;	– 50 Ha de mamão;
Packing House e capacidade de processam.	– Possui <i>Packing House</i> que opera entre 700-800 ton. de mamão processado / mês;	– Possui <i>Packing House</i> que opera acima 1000 ton. de mamão processado / me;	– Não identificado.	– Não identificado;
Volume comercializado	– 700 a 800 ton. de mamão / mês.	– Acima de 1000 ton. de mamão / mês.	– 420 ton. de mamão / mês.	– 250 ton. de mamão / mês.
Estrutura organizacional	– 5 setores gerenciais / administrativos; – Atividades descentralizadas;	– 10 setores gerenciais / administrativos; – Atividades descentralizadas;	– 3 setores gerenciais / administrativos; – Atividades centralizadas pelo empresário;	– Atividades gerenciais centralizadas pelos sócios / empresários;
Quadro de funcionários	– 170 funcionários no total; – 10 funcionários somente no administrativo.	– > 400 funcionários no total; – 25 funcionários no administrativo.	– 70 funcionários; – 3 funcionários gerenciam / administram (com o empresário).	– 35 funcionários fixos; – 3 pessoas gerenciam administram todo o negócio (dois sócios e o membro da família).

Quadro 15A – Contextos das práticas gerenciais adotadas pelas empresas na categoria de gestão de tecnologia. (Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

De acordo com o quadro 15A, os dados revelam que os contextos com que são realizadas as práticas identificadas são significativamente diferentes. Deste modo, sugere-se que as práticas contribuem para a capacidade de inovação e o desempenho das empresas de formas distintas.

Quando analisada a diversificação, observa-se que as empresas 1 e 2 diversificam mais a produção que as empresas 3 e 4, o que demonstra um maior capacidade de domínio das tecnologias e dos processos de produção agrícola.

No que se refere ao tamanho das lavouras, nota-se que a empresa 2 se difere de todas as demais, por conduzir as 6 culturas em uma área significativa de 1300 Ha, seguidas das empresas 3 com 332 Ha (4 culturas), empresa 1 com 130 Ha (6 culturas) e empresa 4 com 110 Ha (2 culturas) de produção agrícola.

De acordo com os dados, poderia sugerir que a empresa 3, neste caso, tem um maior domínio da tecnologia e dos processos de produção que a empresa 1. No entanto, apesar de ser significativamente maior a área de produção agrícola, o fator “área” apenas, não é suficiente para sugerir tal apontamento. Seria necessário levar em consideração outras variáveis, tal como a produtividade e qualidade de todos os produtos, que para efeito deste estudo, não foram considerados. Além disto, é pertinente aliar estas variáveis com a diversificação, que neste caso, é inferior quando comparado com a empresa 1, que conduz 6 diferentes culturas agrícolas.

Outro aspecto que destoa as empresas inseridas em mercados competitivos e restritos decorre das tecnologias, processos e produtos de investimento pelas empresas 1 e 2 no “*Packing House*” de processamento de frutas. De acordo com o quadro 15A, a empresa 1 operam em uma capacidade de 700 a 800 ton./mês de mamão processado e a empresa 2 com volume superior a 1000 ton./mês. Ressaltam-se ainda, maquinários de processamento e embalagens, infraestrutura de transporte das lavouras, aquisição de diversas especificações de embalagens, e como fator resultante, mais de 30 tipos de subprodutos de mamão destinados a mais de 27 clientes em ambos os casos, para diversas regiões do País.

Por fim, presume-se que os contextos apresentados pela estrutura organizacional e quadro de funcionários parecem também influenciar de maneira distinta na capacidade de inovação das empresas. De acordo com o quadro 15A, as empresas 1 e 2 apresentam contextos que apontam para uma maior capacidade de inovação que as empresas 3 e 4 na gestão de tecnologia.

No que se refere aos setores, as empresas 1 e 2 possuem setores específicos e especializados posicionados em cada segmento da cadeia: produção, processamento e comercialização. Responsável pelas atividades primárias e de apoio, a empresa 1 conta com 5 setores gerenciais / administrativos geridos por 10

profissionais qualificados. No caso da empresa 2, conta com 10 setores gerenciais bem-definidos geridos por 25 profissionais.

Por outro lado, observa-se que a empresa 3 conta com apenas 3 setores, mas que se caracteriza pela centralização de atividades gerenciais, a ressaltar o setor conduzido pelo próprio empresário, que acumula funções de diferentes áreas. No caso da empresa 4, nota-se que não existem setores, apenas uma subdivisão de tarefas em três pessoas, dois sócios e um membro da família.

Outro ponto que chamou atenção, foi que as empresas 1 e 2 se diferem da 3 e 4 pela função que exercem os empresários. Nota-se que no primeiro caso, os empresários procuram descentralizar as práticas gerenciais e focar-se em questões estratégicas, enquanto os empresários do segundo caso centralizam mais as práticas e destinam o tempo de maneira considerável a questões operacionais.

Práticas gerenciais distintas adotadas pelas empresas

De acordo com o quadro 15B, percebe-se que poucas práticas são peculiares às empresas e que se diferenciam quanto ao posicionamento de mercado. As únicas práticas peculiares das empresas posicionadas em mercados competitivos (1 e 2), por exemplo, foram a aquisição de tecnologias específicas por catálogo e por especificação, assim como estabelecem relações colaborativas com clientes. No caso da empresa 1, observou-se a adoção de uma prática peculiar, que trata-se da parceria com produtores voltada para a coprodução de mamão, em que as partes se associam para produzir o mamão.

Com base nos contextos apresentados, os dados revelam que embora as práticas identificadas sejam semelhantes em grande parte, de fato as práticas gerenciais das empresas inseridas em mercados competitivos demonstram contribuir mais para a capacidade de inovação e inserção nas atuais posições de mercado. Os contextos apresentados pelas empresas 3 e 4, por outro lado, sugerem que embora contribuam para que a empresa inove constantemente, ainda persistem fatores que limitam a capacidade de inovação e a inserção em mercados competitivos.

Para melhor sistematizar e ilustrar as práticas e os contextos, a seguir será apresentado o quadro 15B que trata das práticas adotadas pelas empresas relacionadas à gestão de tecnologia.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - 6 setores agrícolas - 130 Ha de produção agrícola; - 30 Ha somente com mamão; - 20 fornecedores de mamão; - 700 a 800 ton./mês de mamão processado e comercializado; - Estrutura organizacional: descentralizada em 5 setores; - Funcionários: 170 funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 setores agrícolas equivalente a 1300 Ha de área agrícola - 600 Ha somente com mamão; - Superior a 1000 ton./mês de mamão processado e comercializado; - Produtos certificados de qualidade; - Estrutura organizacional: descentralizada em 10 setores; - Funcionários: > 500 funcionários; - Atuar na exportação de frutas. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 setores agrícolas; - 322 Ha de área agrícola; - 150 Ha somente com mamão; - 420 ton./mês de mamão; - Estrutura organizacional: três setores, porém, com centralizada; - Funcionários: 70 funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 setores agrícolas; - 110 Ha de área agrícola; - 50 Ha somente com mamão; - 250 ton./mês de mamão; - Estrutura organizacional: centralizadas em três pessoas que dividem as funções gerenciais.
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> - Contrata sempre que necessário, a assessoria de especialistas na produção e processamento; - Compra equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção e processamento; - Adquire tecnologias específicas por catálogo e por especificação; - Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências; - Monitoram, descobrem e acrescentam melhorias dos processos de produção e processamento; - Formar pessoal para manusear todas as tecnologias adquiridas na produção e processamento; - Participam de feiras tecnológicas nacionais e internacionais de tecnologia agrícola; - Estabelece redes de afinidades comerciais com produtores de mamão que dominam a tecnologia de produção; - Estabelece parcerias com produtores para arrendamento e para coprodução; - Estabelece relações colaborativas com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem assessoria de especialistas em produção e processamento; - Compra equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção e processamento; - Adquire tecnologias específicas por catálogo e por especificação; - Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências; - Monitoram, descobrem e acrescentam melhorias dos processos de produção e processamento; - Formar pessoal para manusear todas as tecnologias adquiridas na produção e processamento; - Participam de feiras tecnológicas nacionais e internacionais de tecnologia agrícola; - Estabelece parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras; - Estabelece relações colaborativas com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria de especialistas em produção; - Compram insumos, equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção; - Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências; - Monitoram, descobrem e acrescentam melhorias dos processos de produção; - Formar pessoal para manusear todas as tecnologias de produção; - Participam de feiras tecnológicas nacionais e internacionais de tecnologia agrícola; - Estabelece parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem assessoria de especialistas em produção; - Compram insumos, equipamentos tecnológicos e maquinários modernos de produção; - Mantém vigilância tecnológica ativa, mantendo-se à frente das tendências; - Monitoram, descobrem e acrescentam melhorias dos processos de produção; - Formar pessoal para manusear todas as tecnologias de produção; - Participam de feiras tecnológicas nacionais e internacionais de tecnologia agrícola; - Estabelece parcerias com produtores rurais para arrendamentos de terras com disponibilidade de água; -

Quadro 15B – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Tecnologia
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.6. Categoria gestão da qualidade

Nesta categoria, buscou-se identificar e analisar todas as práticas adotadas nas empresas estudadas relacionadas à gestão da qualidade. Para efeito deste estudo, presume-se que a qualidade influencia no posicionamento do mercado.

Considerando que as empresas atuam no mesmo ramo e que as práticas investigadas foram fundamentadas pela literatura, percebe-se que as práticas identificadas nas empresas foram similares em boa parte.

Diante desta semelhança, buscou-se analisar o contexto com que as práticas adotadas pelas empresas influenciam no desempenho e inserção nos mercados competitivos e restritos.

Em se tratando das práticas que se assemelham em todas as empresas (1, 2, 3 e 4), os respectivos entrevistados alegaram adotar práticas voltadas para cinco dimensões da qualidade:

- (1) Produtividade / desempenho da linha de produção;
- (2) Atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados;
- (3) Confiabilidade e durabilidade satisfatórias dos frutos (tempo de vida útil de prateleiras);
- (4) Monitoramento mercadológico para certificar-se das exigências de padrões de qualidade requerida;
- (5) Monitoramento da qualidade percebida e satisfação dos clientes.

No que se refere ao primeiro item, as empresas 1 e 2 se diferem por também direcionar as práticas para a melhoria da eficiência dos processos do *Packing House* de processamento de mamão, enquanto as empresas 3 e 4, limitam-se apenas à linha de produção nas lavouras.

Nas demais dimensões, as empresas 1 e 2 se diferem das empresas 3 e 4 pelo contexto com que adotam as práticas gerenciais relacionadas à qualidade, tal como a quantidade de subprodutos, o padrão de qualidade e exigências, a quantidade de clientes e etc.

Nas empresas 1 e 2 são desenvolvidas mais de 30 diferentes tipos de subprodutos de mamão. São responsáveis pelo alto padrão de qualidade dos

produtos. Necessita que seus produtos correspondam às expectativas de mais de 27 clientes de elevada exigência em qualidade. No caso da empresa 2, se difere ainda mais por atender clientes em 8 diferentes países, que inclusive, exigem certificação da qualidade para exportação do mamão.

Nas empresas 3 e 4, por outro lado, limitam-se ao atendimento de poucas especificações de produtos e à adequação ao padrão mínimo de qualidade exigido pelos 6 e 7 clientes locais, respectivamente.

Com base nestas distinções, presume-se que as diferenças apresentadas quanto ao número de subprodutos (especificações), ao padrão de qualidade, à exigência e à quantidade de clientes, sugerem que as adotadas pelas empresas 1 e 2 influenciam na maior capacidade de inovação, o que se reforça e explica a quantidade significativamente maior de produtos e clientes quando comparados com as empresas 3 e 4.

Outro aspecto que notadamente chamou atenção que diferem as empresas inseridas em mercados competitivos e restritos foi as práticas gerenciais destinadas à estética dos frutos. Tratam-se dos cuidados com parâmetros relacionados a limpeza, brilho, padronização, cor, apresentação e embalagens. Além de agregar valor aos produtos, abrem o leque ampliar a produção de subprodutos de mamão, e com isto, segmentar e ampliar a quantidade de clientes. Segundo os entrevistados das empresas 1 e 2, estas práticas são responsáveis pela segmentação de produtos e de mercados.

A partir dos contextos apresentados, presume-se que apesar de ser relatada a adoção de práticas semelhantes, a comparação dos contextos apresentados mostra que as práticas adotadas pelas empresas 1 e 2 (mercados competitivos) parecem influenciar na maior capacidade de inovação e posicionamento de mercado.

Para melhor ilustrar, será apresentado a seguir o quadro 16 que trata da síntese da análise cruzada das informações sobre as práticas gerenciais relacionadas à categoria de gestão da qualidade.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
Contextos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Segmento de Produção	<ul style="list-style-type: none"> – 6 setores agrícolas – 130 Ha de produção agrícola; – 30 Ha somente com mamão; – 20 fornecedores de mamão; 	<ul style="list-style-type: none"> – 6 setores agrícolas que correspondem a 1300 Ha de área agrícola; – 600 Ha somente com mamão; – Controle e certificação da qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> – 4 setores agrícolas; – 322 Ha de área agrícola; – 150 Ha somente com mamão; – 420 ton./mês de mamão; 	<ul style="list-style-type: none"> – 2 setores agrícolas; – 110 Ha de área agrícola; – 50 Ha somente com mamão; – 250 ton./mês de mamão;
Segmento de Processamento	<ul style="list-style-type: none"> – Processamento de 700 a 800 ton./mês de mamão processado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Superior a 1000 ton./mês de mamão; – Controle e certificação da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não identificado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não identificado.
Segmento de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> – Atuam em mais de 27 diferentes clientes das CEASAS e Distribuidores; – Mais de 30 subprodutos de mamão; – Produtos de alto padrão de qualidade e valor agregado; 	<ul style="list-style-type: none"> – Atuam em mais de 30 clientes das CEASA, Distribuidores e Mercado de Exportação; – Mais de 30 subprodutos de mamão; – Produtos certificados, de alto padrão de qualidade e valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Comercializam com 6 clientes intermediários locais; – Produtos com padrão mínimo de qualidade e de baixo valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Comercializam com 7 clientes intermediários locais; – Produtos com padrão mínimo de qualidade e de baixo valor agregado.
Práticas gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> – Produtividade / desempenho das áreas de produção agrícola e do processamento de frutas; – Atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados; – Confiabilidade e durabilidade (tempo de vida útil de prateleiras) satisfatórias dos frutos; – Monitoramento mercadológico para certificar-se das exigências de padrões de qualidade requerida; – Estética dos frutos relacionados a parâmetros como limpeza, brilho, padronização, cor, apresentação e embalagens e; – Qualidade percebida relacionada à percepção da qualidade e satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Produtividade desempenho das áreas de produção agrícola e eficiência do processamento de frutas; – Garantia do atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados; – Confiabilidade e durabilidade dos frutos; – Monitoramento mercadológico para certificar-se das exigências de padrões de qualidade requerida; – Estética dos frutos focadas na limpeza, brilho, padronização, cor, apresentação e embalagens e; – Qualidade percebida relacionada à percepção e satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desempenho focado na produtividade das lavouras; – Características e conformidades de acordo com os padrões de qualidade dos clientes locais; – Confiabilidade e durabilidade; – Monitoramento mercadológico restrito aos clientes locais para certificar-se das adequações e exigências de padrões de qualidade; – Qualidade percebida junto aos clientes locais, tomando por base parâmetros relacionados à satisfação dos clientes locais. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desempenho focado na produtividade das lavouras; – Características e conformidades de acordo com os padrões de qualidade dos clientes locais; – Confiabilidade e durabilidade; – Monitoramento mercadológico junto aos clientes locais para certificar-se das adequações e exigências de padrões de qualidade; – Qualidade percebida junto aos clientes locais, tomando por base parâmetros relacionados à satisfação dos clientes locais.

Quadro 16 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Qualidade
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.7. Categoria gestão de pessoas

Esta categoria contempla todas as práticas gerenciais relacionadas à gestão de pessoas das quais se presume que influenciem na capacidade de inovação e o posicionamento de mercado.

Compreende a identificação de práticas voltadas para as dimensões de ambiente atrativo, interações pessoais e troca de conhecimento, criatividade e desenvolvimento de competências. Para efeito deste estudo, foram consideradas duas dimensões de análises. A primeira, relacionada às práticas voltadas para o ambiente atrativo, e a segunda, voltadas para as demais dimensões, considerando que de certo modo, se complementam.

– Dimensão ambiente atrativo

De acordo com o quadro 17A, percebe-se que todas as empresas (1, 2, 3 e 4) adotam práticas semelhantes voltadas para um ambiente atrativo, mas que diferem em relação ao contexto apresentado. Dentre elas, destacam-se o respeito à diversidade cultural e o perfil dos funcionários da linha de produção. Oferece salários compatíveis com as categorias de trabalho, possui tolerância a erros, desde que não persistam e estejam empreendendo esforços que visam à melhoria.

Nota-se que apesar de serem práticas semelhantes, as peculiaridades se reservam aos seus contextos, tal como número de funcionários tanto na linha de produção das lavouras quanto nos setores administrativos.

As empresas 1 e 2 se diferem das empresas 3 e 4, por constituírem em primeiro lugar, uma clara e significativa divisão entre trabalhadores do campo e dos setores gerenciais / administrativos, assim como as respectivas quantidades de funcionários. Percebe-se que a empresa 2 possui 550 funcionários, sendo 25 somente dos setores gerenciais / administrativos, seguido da empresa 1, com um total de 170 funcionários e 10 destinados somente aos setores gerenciais.

Por outro lado, as empresas 3 e 4, apresentam contextos que se diferenciam pelo número reduzido de 70 e 35 funcionários, respectivamente. Em se tratando do pessoal dos setores gerenciais, apresentam 4 e 3 profissionais. Se excluir os empresários, passam para 3 e nenhum funcionário, respectivamente.

Ressalta-se que estas práticas demonstraram contribuir para que os funcionários executem satisfatoriamente as atividades de campo. Contudo, quando analisadas as atividades de processamento e comercialização, as empresas 1 e 2 se destacam por manter um ambiente de trabalho atrativo nos setores destinados ao processamento (*Packing House*) e à comercialização. No primeiro, contribui para manter eficientemente as atividades de processamento, que respondem pelo valor agregado dos produtos, e no segundo pelas atividades comerciais, que mantêm: as estratégias de segmentação e diferenciação de produto; e de mercado; aprimoramento das negociações e relações comerciais. Analisando as empresas 3 e 4, neste caso, as atividades são centralizadas pelos empresários.

Outros notados aspectos que diferem as empresas 1 e 2 das empresas 3 e 4, por buscar aliar as condições oferecidas aos funcionários (de campo e gerenciais / administrativos), às estratégias adotadas pelas empresas. Nas empresas 1 e 2, por exemplo, buscam oferecer aos funcionários administrativos perspectivas de crescimento profissional e na própria empresa. A empresa 2 parece oferecer melhores perspectivas em virtude de seu porte, maior volume de atividades, desafios e áreas de atuação. Revelam ainda, que é oferecida perspectivas de crescimento nas empresas aos funcionários da linha de produção, mas ressaltam que é limitado devido ao nível de instrução, Poderiam, neste caso, assumir funções de gerências das lavouras, o que é mais comum.

Outra prática identificada é peculiar à empresa 2, que além dos salários significativamente atrativos, oferece transporte, moradia e outros benefícios para atrair profissionais qualificados e de confiança para gerenciar as atividades no Oeste da Bahia. De acordo com o entrevistado, a região é carente em profissionais com esse perfil e inevitavelmente precisa criar um ambiente atrativo.

Com base nos contextos apresentados, percebe-se que várias práticas são semelhantes, mas o contexto em que são realizadas sugere influenciar de maneira distinta na capacidade e inovação e no posicionamento de mercado. Os principais fatores que diferem as empresas competitivas e restritas residem em três aspectos.

Em primeiro lugar, na diferença de profissionais envolvidos nos setores administrativos. Enquanto as empresas 1 e 2 buscam criar espaços e ambiente atrativos para funcionários envolvidos em funções gerenciais e administrativas, as empresas 3 e 4 tendem a limitar e assumir esses espaços.

O segundo refere-se ao posicionamento das pessoas envolvidas nos segmentos de processamento e comercialização. As empresas 1 e 2, além de descentralizar as atividades focadas no processamento e comercial, buscam criar ambientes atrativos para os funcionários assumirem e se motivarem pela empresa.

Em terceiro, buscam alinhar as atividades tanto dos funcionários do campo, quanto do administrativo, às estratégias das empresas. Focam na motivação como forma de alinhar às estratégias.

A partir destes três aspectos, observa-se que enquanto as empresas 1 e 2 exploram, as empresas 3 e 4 limitam a capacidade de inovação, o que demonstra influenciar e explicar as atuais posições de mercado. Para melhor ilustrar as práticas e contextos apresentados, a seguir será exibido o quadro 17A que trata das informações cruzadas sobre as práticas e os contextos das empresas.

Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p>Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> – 170 funcionários, sendo 10 somente no setor administrativo / gerencial; – Possuem funcionários em funções de gerências / administrativo na produção, processamento e comercialização. 	<p>Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> – 550 funcionários e 25 somente no setor administrativo / gerencial; – Possuem funcionários em funções de gerências / administrativo na produção, processamento e comercialização. 	<p>Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> – 70 funcionários, sendo 3 no setor administrativo; – O restante, todo ele focado nas lavouras. 	<p>Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> – 35 funcionários. Nenhum funcionário externo alocado ao setor administrativo /gerencial; – Todos focados nas lavouras (com exceção dos três membros da família).
<ul style="list-style-type: none"> – Respeito à diversidade cultura e ao perfil dos funcionários, sobretudo, os que trabalham nas lavouras devido ao baixo nível de instrução e escolaridade; – Salário compatível com as categorias / funções de trabalho na empresa, a ressaltar a distinção motivacional dos funcionários; (a) Pessoal da gerência / administrativo: perspectivas de crescimento profissional em suas respectivas áreas; (b) Funcionários das lavouras: garantia de um trabalho aliado a oportunidades de crescimento; – Tolerância a erros, desde que não persistam, estejam empreendendo esforços que visam à melhoria e estejam executando novas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Valorizam e respeitam diversidade cultural dos funcionários; – Adotam salários compatíveis às categorias; – Oferecem salários atrativos, transporte, moradia e outras condições para funcionários de outras regiões; – Buscam alinhar as motivações dos funcionários ao crescimento da empresa. Na gerência, resalta-se a perspectiva de crescimento profissional e salarial. Na linha de produção, oferecem garantia e condições satisfatórias de trabalho. – Respeitam as falhas individuais em busca de aperfeiçoamento contínuo; – Promovem oportunidades de crescimento na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Respeito à diversidade cultural e às pessoas, principalmente os funcionários do campo; – Salários compatíveis às categorias de funcionários; – Aceitam que as pessoas errem desde que estejam empreendendo esforços para aperfeiçoar as atividades, estejam em período de aprendizado e não persistam no erro. 	<ul style="list-style-type: none"> – Respeito à diversidade cultural e às peculiaridades dos trabalhadores do campo; – Salários compatíveis às categorias de trabalho; – Aceitam que as pessoas errem desde que estejam empreendendo esforços para aperfeiçoar as atividades, estejam em período de aprendizado e não persistam no erro.

Quadro 17A – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Pessoas
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

– Interações pessoais e troca de conhecimento, criatividade e desenvolvimento de competências.

Nesta categoria, ao comparar as práticas gerenciais adotadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos e restritos, observa-se que as práticas identificadas se diferem de três formas:

A primeira refere-se às práticas semelhantes em todas as empresas (1, 2, 3 e 4). Destacam-se nesta análise, práticas peculiares aos respectivos empresários e às distinções dos contextos com que são executadas. A segunda trata-se da identificação de práticas semelhantes em todas as empresas, mas que se diferem em relação ao contexto da estrutura organizacional. E em terceiro, práticas que são realizadas somente pelas empresas inseridas em mercados competitivos e que parecem explicar em parte, a forma com que se diferenciam.

Na primeira, observou-se que as quatro empresas adotam práticas gerenciais semelhantes peculiares aos empresários, nas quais se ressaltam:

- (1) Sustentam uma cultura que estimule e facilite experiências criativas;
- (2) Asseguram que novas ideias não sejam facilmente eliminadas;
- (3) Disponibilizam recursos para novas iniciativas, desde que bem avaliadas pela alta gerência;
- (4) Minimizam interferência administrativa;
- (5) Removem a burocracia do processo de alocação de recursos;
- (6) Asseguram uma cultura organizacional que suporte a tomada de riscos.

Deste modo, percebe-se que estas práticas sugerem explicar, embora as inúmeras diferenças, a capacidade de inovação das respectivas empresas e o sucesso das lavouras e dos negócios. Observa-se, que o êxito das empresas corresponde à visão de futuro e aos objetivos dos empresários, conforme já comentado a respeito (ver tópico 5.1).

Uma diferença singular nestas práticas são os contextos com que são executadas. Nas empresas 1 e 2, ressaltam o âmbito de atuação na produção, processamento e comercialização. Envolve ainda, logística de transporte interno e externo, marketing, publicidade, assim como a própria estrutura organizacional, que possui uma quantidade de colaboradores significativamente superior. Enquanto, por outro lado, as empresas 3 e 4 focam-se mais na produção das lavouras.

A segunda análise se destina às práticas comuns em todas as empresas e que se diferem especificamente em relação à estrutura e ao ambiente organizacional com que são executadas. Neste caso, identificaram-se as seguintes práticas:

- (1) Exploram ao máximo a comunicação interna;
- (2) Promovem reuniões frequentes entre os funcionários;
- (3) Delegam responsabilidades para iniciar novas atividades.

As diferenças apresentadas pelas empresas 1 e 2 decorrem da descentralização das atividades em 5 e 10 setores na organização, respectivamente. Somente nas funções de gerências e administrativas existe um quantitativo de 10 e 25 funcionários, respectivamente, enquanto nas empresas 3 e 4 nota-se um número reduzido de setores e funcionários que ocupam funções gerenciais. Ressalta-se ainda, que as reuniões realizadas pela alta direção (empresários) das empresas 1 e 2 focam-se em questões de cunho estratégico entre as pessoas-chave da empresa. Atuam no acompanhamento das atividades operacionais dos setores. Por outro lado, percebe-se que as reuniões realizadas pelas empresas 3 e 4 limitam-se a um número menor de membros que ocupam as funções gerenciais, bem como ocupam-se com frequentes reuniões com os encarregados das lavouras.

Com base nas informações acima, apesar de semelhantes, observa-se que as práticas realizadas pelas empresas 1 e 2 demonstram uma maior interação pessoal no quadro funcional, troca de conhecimento e desenvolvimento de competências. Assim, pressupõe-se para efeito deste estudo, que influenciam na maior capacidade de inovação quando comparado com as empresas 3 e 4.

O terceiro aspecto destacado reforça esta premissa ao ressaltar as práticas identificadas peculiares às empresas 1 e 2. Como comentado, ambas as empresas implementaram uma estrutura organizacional setorizadas que se caracterizam pela descentralização das atividades pelos empresários. Aliado a este, ressaltam-se outras práticas adotadas:

- (1) Estimulam o espírito de cooperação e treinamento dentro do ambiente de trabalho, aprender fazendo;
- (2) Divulgam, embora informalmente, os casos de ideias bem-sucedidas dentro da empresa;

- (3) Incentivam o empreendedorismo corporativo nas pessoas-chave da empresa, especialmente aquelas vinculadas aos setores comerciais. Os profissionais em ambas as empresas, pensam e fazem pelo alto desempenho dos negócios;
- (4) Possuem forte interface e sintonia com os clientes, que de maneira recorrente, contribuem para o fluxo de conhecimento, solução de problemas, ideias e apontam para novas oportunidades.

Para melhor ilustrar a comparação das práticas gerenciais relacionadas à categoria de gestão de pessoas, a seguir será apresentado o quadro 17B.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p>(1) Interações pessoais e troca de conhecimento, C(2) criatividade e; (3) desenvolvimento de competências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação de uma estrutura organizacional setorizada delimitada por seis setores / áreas distintos, com competências, funções e responsabilidades bem definidas; – Exploram ao máximo a comunicação horizontal e vertical; – Realizam reuniões e visitas entre os setores / funcionários; – Estimula o espírito de cooperação; treinamento dentro do ambiente de trabalho, aprender fazendo; – Delega responsabilidades para iniciar novas atividades; – Divulga, embora informalmente, os casos de ideias bem sucedidas dentro da empresa; – Sustenta uma cultura que estimule e facilite experiências criativas. Especialmente, nos setores administrativos. – Assegura que novas ideias não sejam facilmente eliminadas; – Disponibiliza recursos para novas iniciativas, desde que bem avaliadas pela alta gerência; – Minimiza interferência administrativa; – Remove a burocracia do processo de alocação de recursos; – Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de riscos; – Incentiva o empreendedorismo corporativo no setor comercial com seus colaboradores. – Possui forte interface e sintonia com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação de uma estrutura organizacional setorizada em 10 setores, com competências, funções e responsabilidades bem definidos; – Exploram a comunicação horizontal e vertical; – Realizam reuniões quinzenais da alta direção e com frequência, da alta direção com as gerências administrativas e de produção; – Estimula o espírito de cooperação; – Delega responsabilidade para iniciar novas atividades e desenvolver novas competências; – Divulga, embora informalmente, os casos de ideias bem sucedidas dentro da empresa; – Sustenta uma cultura que estimule e facilite experiências criativas, principalmente nos níveis gerenciais / administrativos; – Assegura que novas ideias não sejam facilmente eliminadas; – Disponibiliza recursos para novas iniciativas, desde que bem avaliadas pela alta gerência; – Minimiza ao máximo a interferência administrativa; – Remove a burocracia do processo de alocação de recursos; – Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de riscos; – Incentiva o empreendedorismo corporativo em setores chaves como o comercio interno e externo; – Desenvolve forte interface e sintonia com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Explora ao máximo a comunicação do empresário com as gerências de produção e setores administrativos, apesar de reduzido o número de funcionários; – Promove reuniões frequentes com as gerências de produção e setores administrativos. – Delegam responsabilidades para iniciar novas tarefas, sobretudo, aquelas focadas na produção; – Sustentam uma cultura que estimule experiências criativas / atividades de experimentação nas lavouras; – Assegura que novas ideias focadas na produção não sejam facilmente eliminadas; – Disponibiliza recursos imediatos para novas iniciativas que visam à melhoria; – Minimiza interferência administrativa de ideias bem avaliadas; – Remove a burocracia imediatamente do processo de alocação de recursos e; – Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco. 	<ul style="list-style-type: none"> – Exploram ao máximo a comunicação entre os membros da família que gerenciam a empresa e com os trabalhadores do campo; – Promovem reuniões frequentes tanto na gerência como com os trabalhadores; – Treinam / orientam os funcionários recém contratados para realizar determinadas práticas agrícolas; – Delegam responsabilidades para iniciar novas tarefas; – Na gerência, sustentam uma cultura que estimule experiências criativas / atividades de experimentação nas lavouras; – Assegura que novas e boas ideias na produção não sejam facilmente eliminadas; – Disponibiliza recursos imediatos para iniciativas inovadoras; – Minimiza interferência administrativa de ideias bem avaliadas; – Remove a burocracia imediatamente do processo de alocação de recursos e; – Assegura uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco.

Quadro 17B – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão de Pessoas
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.8. Categoria gestão financeira

Esta categoria está relacionada às práticas gerenciais adotadas pelas empresas voltadas para a gestão financeira. O estudo parte do pressuposto que estas práticas oferecem sustentação ao crescimento das empresas, sobretudo, as empresas inseridas em mercados competitivos.

Para efeito de comparação das práticas adotadas entre as empresas inseridas em mercados competitivos e restritos, o estudo se baseou na análise de cinco dimensões inter-relacionadas que melhor esclarecem as práticas e o contexto da gestão financeira das empresas analisadas. Estas dimensões estão relacionadas a: (a) visão geral; (b) tecnologia da informação; (c) recursos humanos; (d) gestão financeira básica e; (e) objeto de custeio.

As três primeiras dimensões buscam abordar os contextos gerais das empresas que melhor fundamentam as diferenças apresentadas nas práticas adotadas pelas empresas.

Na visão geral, por exemplo, percebe-se que as empresas 1 e 2 se destacam pelo contínuo aperfeiçoamento da gestão financeira e do objeto de custeio. Para isto, criaram um setor específico destinado à gestão financeira. As empresas 3 e 4, por sua vez, apesar de adotarem práticas afins, limitaram o aprimoramento quando comparado com as empresas 1 e 2, conforme será apresentado a seguir.

Em termos de tecnologia da informação, nota-se que as considerações efetuadas corroboram com o quadro identificado. Neste contexto, observou-se que as empresas 1 e 2 adquiriram e implementaram um robusto software de um sistema de gestão financeira. Ressalta-se que esta tecnologia trata-se de um software comercial que necessitou de elevado investimento pelas empresas. Nas empresas 3 e 4, por outro lado, não foi relatado a aquisição e uso de um software.

Analisando os recursos humanos, as empresas 1 e 2 destacaram-se pela contratação de profissionais qualificados e/ou formação de funcionários que aperfeiçoaram as atividades financeiras para controle das finanças e suporte das tomadas de decisões dos empresários. Nota-se que para isto, foi observado que os funcionários são incentivados a se aperfeiçoarem. No caso da implementação do software, destaca-se na empresa 1, o treinamento do pessoal para utilização do software comercial do sistema de gestão financeira. Na empresa 2, foi relatado

ainda, o interesse na contratação de um profissional especializado em matemática financeira para aprimorar ainda mais a gestão financeira, oferecendo indicadores mais fidedignos.

Na empresa 3, por outro lado, observou-se que as práticas são centralizadas em dois funcionários do setor administrativo, mas que acumulam outras funções. Na empresa 4, não existem setores específicos e as atividades financeiras são centralizadas pelo empresários que acumulam as funções de vendas de mamão, suprimento das lavouras, acompanhamento das lavouras e entre outras.

Diante dos contextos apresentados, nota-se que os parâmetros abordados sustentam de certo modo, as práticas adotadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos e restritos.

Em se tratando da gestão financeira básica, percebe-se que as empresas inseridas em mercados competitivos apresentam diferenças em relação às inseridas em mercados restritos que demonstram um maior suporte gerencial para os tomadores de decisões, os empresários.

As empresas 1 e 2, por exemplo, se caracterizam por adotar um rígido controle dos custos de produção com uma periodicidade mensal. Contabilizam ainda, a distinção entre os custos fixos e variáveis e os custos diretos e indiretos. Apoiados na ferramenta do software de gestão financeira, os empresários se apoiam e se orientam por indicadores financeiros mais precisos. Na empresa 2, revelou-se ainda, que a alta direção (empresários) se reúne periodicamente para avaliar o desempenho financeiro e se apoiar nas tomadas de decisões de investimentos e etc.

As empresas 3 e 4, por outro lado, se diferem por focarem no controle de custos apenas ao final de cada lavoura. Revelou-se ainda, que o controle realizado dos custos das lavouras se baseia na contabilidade das receitas brutas e líquidas, custos das lavouras, custos unitários de produção e receita, como forma de apoiar nas tomadas de decisões. Percebe-se em ambos que estes indicadores não são muito precisos, mas que constituem importantes estimativas para se apoiar nas tomadas de decisões.

Quanto ao objeto de custeio, as empresas 1 e 2 se diferem por adotarem práticas focadas no planejamento dos centros de custos das lavouras, no controle,

assegurando tanto quanto possível, que os custos reais sigam os planos de custos previstos. Por fim, adotam práticas que apuram em que grau o planejamento dos centros de custos foi atingido.

Quanto às empresas 3 e 4, verificou-se que adotam o planejamento estimado dos centros de custos, por não haver um controle preciso. Baseiam-se em tomadas de decisões de natureza tácitas pautadas nas experiências das lavouras anteriores. Da mesma maneira, buscam assegurar que os custos reais sigam os custos previstos. Em se tratando da apuração ao final das lavouras, apenas a empresa 3 demonstrou analisar se o desempenho obtido correspondeu ao previsto inicialmente. Ressalta-se que não existe neste caso, uma apuração precisa por centro de custos.

Com base nos contextos apresentados, é possível observar que as empresas inseridas em mercados competitivos (1 e 2) demonstram uma maior capacidade de inovação em relação às práticas gerenciais da gestão financeira.

Em contrapartida, a limitação apresentada pelas empresas 3 e 4 sugere limitar a capacidade de inovação, sobretudo, para se apoiar de maneira mais precisa em tomadas de decisões que envolvem os investimentos. Presume-se, pelas características apresentadas, que devido ao sucesso e à satisfação dos empresários com os negócios, as práticas adotadas são suficientes para conduzir a empresa até o presente momento. Se avaliar a visão dos empresários, nota-se que as condições apresentadas correspondem ao propósito dos negócios e parecem explicar em parte, as atuais posições de mercado.

Para melhor ilustrar, a seguir será apresentado o quadro 18 que trata da sistematização das dimensões analisadas e especialmente, as informações cruzadas sobre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Visão geral	<ul style="list-style-type: none"> – Contínuo aperfeiçoamento da gestão financeira e objeto de custeio; – Criação de um setor específico destinado à gestão financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> – Contínuo aperfeiçoamento da gestão financeira e objeto de custeio; – Criação de um setor específico destinado à gestão financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão financeira limitada; – Atividades financeiras são alocadas em um único setor, o administrativo, que acumulam outras funções; 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão financeira limitada; – Não existe um setor específico; – Atividades centralizadas em apenas uma pessoa, o sócio-empresário;
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> – Aquisição e implementação de um sistema de gestão financeira robusto software / tecnologia da informação; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aquisição e implementação de sistema de gestão financeiro robusto (software / tecnologia da informação); 	<ul style="list-style-type: none"> – Não identificado 	<ul style="list-style-type: none"> – Não identificado
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Contratação de profissionais qualificados e específicos para a gestão financeira; – Incentivos à profissionalização / formação; – Treinamento do pessoal para utilização do software; 	<ul style="list-style-type: none"> – Contratação de profissionais qualificados e específicos para a gestão financeira; – Qualificação dos recursos humanos; – Contratação de um profissional especializado em matemática financeira para aprimorar o sistema de gestão financeira e controle dos custos; 	<ul style="list-style-type: none"> – Centralização das atividades financeiras com outras funções em apenas duas pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades financeiras, de suprimentos, vendas de mamão, gerenciamento das roças e etc. centralizadas em apenas uma pessoa;
Gestão financeira básica	<ul style="list-style-type: none"> – Adota um rígido controle dos custos de produção (mensal); – Contabilizam os custos fixos e variáveis e custos diretos e indiretos (mensal) e custos de produção mensal; – Orientam-se por indicadores financeiros precisos; 	<ul style="list-style-type: none"> – Adota um rígido controle dos custos de produção (mensal); – Rígido controle da contabilidade dos custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos, receita bruta e líquida (mensal) e prévias análises de investimentos. – Apoiam-se em indicadores de desempenho financeiro (dados precisos); – Realizam reuniões quinzenais ou mensais da alta direção (sócios) para avaliar o desempenho financeiro e se apoiar nas tomadas de decisões; 	<ul style="list-style-type: none"> – Fazem o controle de custos ao final de cada lavoura; – Realizam o controle dos custos das lavouras e receitas brutas e líquidas, porém, sem muita precisão. Trata-se de estimativas; – Apoiam-se apenas em dados estimados de custos das lavouras, custo unitário e receitas para a tomada de decisão; 	<ul style="list-style-type: none"> – Fazem o controle de custos ao final de cada lavoura; – Realizam o controle dos custos das lavouras e receitas brutas e líquidas que fornecem estimativas das informações (sem precisão); – Apoiam-se em dados estimados de custos das lavouras, custos unitários de produção e receita para a tomada de decisão.
Objeto de custeio	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento de produção / investimentos a partir de dados dos centros de custos (objeto de custeio); – Controlam, tanto quanto possível, que os custos reais sigam os planos de custos previstos a partir de dados mais precisos; – Apuram em que grau o planejamento dos custos de produção foram atingidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento dos centros de custos de cada lavoura (objetos de custeio) a partir de dados previstos; – Busca assegurar a partir de dados precisos, tanto quanto possível, que os custos reais sigam os planos de custos previstos; – Apuram em que grau o planejamento dos custos de produção de cada lavoura foram atingidos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Realizam o planejamento estimado dos centros de custos (não existe o controle preciso); – Buscam assegurar, mas de maneira tácita, sem precisão, que os custos reais sigam as noções de custos previstos; – Fazem apuração sobre o desempenho apenas ao final de cada lavoura. 	<ul style="list-style-type: none"> – Realiza de maneira estimada e tácita o planejamento dos centros e custos (sem precisão); – Buscam de maneira tácita, assegurar, que os custos reais sigam as noções de custos previstos.

Quadro 18 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão Financeira
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.9. Categoria gestão do sistema agroindustrial

Esta categoria contempla as práticas de cinco dimensões que influenciam a dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial em que as empresas estão inseridas. Para efeito de análise, as práticas identificadas foram feitas com base na comparação entre as empresas inseridas em mercados competitivos e restritos nas seguintes dimensões:

- (1) Relação com os agentes da cadeia de produção;
- (2) Elos de coordenação da cadeia;
- (3) Serviços de apoio;
- (4) Mecanismos de coordenação da cadeia;
- (5) Agentes facilitadores;
- (6) Mecanismos institucionais.

Pressupõe-se para fins deste estudo, que estas subseções contribuem para uma melhor compreensão da relação e influência das práticas adotadas no âmbito da cadeia e sistema agroindustrial para com o posicionamento das empresas em mercados competitivos e restritos ao local de produção.

5.9.1. Relação com os agentes da cadeia de produção

Esta seção trata das práticas gerenciais adotadas nas relações das empresas com fornecedores e compradores. Para melhor entender a influência com as atuais posições de mercado, considerou-se as além das práticas gerenciais, o contexto em que são adotadas.

Relações com fornecedores

Destaca-se nas relações com fornecedores, o suprimento de insumos e as tecnologias, e por vezes, acompanhadas de serviços de assessoria técnica. No que refere a este contexto, a única diferença apresentada nas unidades de análises, foi que as empresas 1 e 2 estabelecem relações com fornecedores tanto para o segmento de produção quanto para o processamento. No caso das empresas 3 e 4, limitam-se apenas ao segmento de produção. Devido ao porte da empresa e volume de produção e à comercialização dos frutos, sugere-se também um maior de insumos e tecnologias envolvidas.

No que se referem às práticas adotadas, todas as empresas revelaram práticas semelhantes com os fornecedores, tal como:

- Cotação de preços como forma de obter melhores condições e preços;
- Recepção e visita de fornecedores;
- Aquisição constante de insumos e/ou tecnologias modernas;

Apenas duas práticas peculiares às empresas foram observadas. Na primeira, a empresa 2 se orienta pela compra em grandes quantidades em virtude do volume demandado, como forma de reduzir os custos de produção. Na segunda, a empresa 3 revela se orientar pela fidelidade com alguns fornecedores, mas que o fator determinante para isto, são de fato as melhores condições.

As únicas diferenças apresentadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos e restritos, foram as relações das empresas 1 e 2 com fornecedores de insumos, tecnologias e maquinários modernos destinados ao segmento de processamento (*Packing House*). Enquanto as empresas 1 e 2 encaram o dispêndio como uma oportunidade de agregar valor aos produtos, as empresas 3 e 4 encaram como fatores limitantes. Reconhecem que representa uma oportunidade, mas não assumem os desafios envolvidos no investimento em *Packing House*. Observa-se neste caso, que a visão apresentada pelos empresários corresponde à visão dos negócios e às atuais posições no mercado local.

De modo geral, apesar das diferenças apresentadas, não é suficiente para fins deste estudo, sugerir outros apontamentos que melhor esclareçam a influência com as atuais posições de mercado. Seria necessário, neste caso, aprofundar sobre o perfil dos fornecedores e a natureza dos insumos e as tecnologias envolvidas, assim como a investigação de práticas de maneira mais aprofundada.

Relações com compradores

Para fins desta seção, as práticas gerenciais identificadas foram comparadas e analisadas de duas formas. Práticas comuns adotadas em todas as empresas, mas que se diferem em relação ao contexto apresentado pelas empresas. Na segunda, tratam-se das práticas peculiares às empresas inseridas em mercados competitivos e restritos.

Dentre as práticas comuns observadas em todas as empresas, ressaltam-se: (1) buscam relações cooperativas com os clientes (com exceção da empresa 4, que

não foi observada); (2) possuem forte interface e comunicação; (3) monitoram a qualidade percebida e a satisfação dos clientes e; (4) demonstram-se flexíveis nas negociações.

Percebe-se que apesar das semelhanças nas práticas encontradas, o contexto apresentado pelas empresas 1 e 2 difere das empresas 3 e 4 de maneira significativa.

Nota-se que primeiramente as empresas 1 e 2 adotam estas práticas em mais de 27 diferentes canais de distribuição compreendidos por clientes das CEASAS e distribuidores. No caso da empresa 2, destoa de todas as demais devido aos canais de distribuição voltados para o mercado de exportação compreendidos por 8 países. Ainda, que para atender estes mercados, estas empresas desenvolvam mais de 30 tipos de subprodutos de mamão (com especificações particulares dos 27 clientes). Destaca ainda, que estas empresas se diferem segundo o elevado nível de exigência em qualidade dos clientes e particularidades quanto à negociação. Neste caso, a empresa 2 adequou-se, por exemplo, a certificações de qualidade para exportar a produção para outros países. No caso da empresa 1, por outro lado, adequou-se a passar a utilizar a tecnologia *QR Code* (transmite informações do produto e empresa via dispositivos móveis) para se entrar e se consolidar como um dos principais clientes de mamão de uma grande rede.

Nas empresas 3 e 4, por outro lado, se diferenciam por atuar localmente com 6 e 7 intermediários locais. Destes, apenas um e dois intermediários, respectivamente, possuem *Packing House* de processamento de mamão, que têm perfil parecido com as empresas 1 e 2. Lembra ainda que são poucas as especificações do produto, e ainda, com o padrão mínimo de qualidade para se adequarem. Destacam-se neste aspecto, os fatores comentados no tópico posicionamento de mercado que motivaram a se posicionar neste mercado.

Do exposto, apesar de adotarem práticas semelhantes, percebe-se que as práticas adotadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos (1 e 2), considerando os contextos apresentados, demonstram influenciar na maior capacidade de inovação. Além disto, parecem influenciar decisivamente para que mantenham as atuais posições em mercados competitivos.

Visando melhor ilustrar, é apresentado o quadro 19 que mostra as práticas gerenciais e os contextos apresentados pelas empresas.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Relações com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedores que suprem insumos/tecnologias no segmento de produção e Processamento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedores que suprem insumos/tecnologias no segmento de produção e Processamento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedores que suprem insumos somente na produção agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedores que suprem os insumos e tecnologias somente na produção agrícola.
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> – Cotação de preços, – Recepção e visita de fornecedores; – Aquisição de insumos e tecnologias modernas; 	<ul style="list-style-type: none"> – Cotação de preços, – Recepção e visitas de fornecedores; – Frequente aquisição de insumos, equipamento e maquinários; Compras em grandes quantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> – Forte interface e comunicação com fornecedores; – Fidelidade de alguns fornecedores; – Recepção e visitas de fornecedores; – Frequente aquisição de insumos e tecnologias modernas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cotação de preços, consultas de insumos e tecnologias para produção, demonstração de tecnologias e etc. – Visitam os fornecedores e por vezes, os recebem em suas lavouras.
Relações com compradores	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém relações com clientes da CEASA e Distribuidores (mercados competitivos); – Possuem mais de 27 canais de distribuição e produtos de valor agregado; – Atuam em 7 Estados Brasileiros (região Sul e Sudeste); – Possuem mais de 30 tipos de especificidades de padrões de qualidade, variadas condições de negociação e etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém relações com clientes da CEASA, Distribuidores e Mercado de Exportação (mercados competitivos); – Possuem mais 27 canais de distribuição de produtos de valor agregado – Atuam em 9 Estados do Brasil 8 Países no Exterior; – Possuem mais de 30 tipos de especificidade de padrões de qualidade, variados condições de negociação e etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém relações com intermediários locais; – Estabelecem relações comerciais com apenas 6 clientes, localizados em 3 municípios da região Norte Capixaba; – Baixo nível de exigências (poucas especificações de padrão de qualidade). 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém relações com intermediários locais; – Estabelecem relações comerciais com apenas 7 clientes, localizados em 2 municípios da região Norte Capixaba; – Baixo nível de exigências (poucas especificações de padrão de qualidade). –
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvem relações cooperativas com os clientes; – Constante interface e comunicação; – Oferecem produtos de excelência de qualidade; – Monitoram da qualidade percebida e satisfação; – Flexibilidade na negociação; – Visitas aos clientes de alguns canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> – Manter relações cooperativas e constante interface e comunicação com os clientes; – Assegurar produtos de excelência diferenciada e segurança aos clientes; – Monitoram a qualidade percebida e satisfação dos clientes; – Flexibilidade nas negociações e; – Visitam, e por vezes, recebem os clientes em suas propriedades. 	<ul style="list-style-type: none"> – Relações interpessoais e comunicação constante com os clientes locais; – Relações cooperativas em que ambas as partes se cooperam para manter as transações; – Oferecem produtos de acordo com os padrões de qualidade requerida; – Monitoram a qualidade percebida a partir de <i>feedbacks</i> dos clientes; – Flexíveis nas negociações. 	<ul style="list-style-type: none"> – Forte interface e comunicação com os clientes e relações cooperativas. – Oferecer produtos dentro dos padrões de qualidade requerida, – Frequentemente monitoram a qualidade percebida a partir de <i>feedbacks</i> dos clientes. – São flexíveis nas negociações.

Quadro 19 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: Relações com Agentes da Cadeia de Produção (Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.9.2. Elos de coordenação da cadeia de produção

Nesta categoria, buscou-se identificar os elos de coordenação da cadeia de produção das empresas estudadas.

Os elos de coordenação presentes na cadeia correspondem a um conjunto de ações econômicas que prescindem de custos e valoração nas transações envolvidas entre todos os segmentos, situados de montante a jusante. Referem-se ao conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação (entre os segmentos), um fluxo de troca, entre fornecedores e clientes.

Para Batalha (1993), a lógica de encadeamento das operações assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema. Sugere-se desse modo, que as distinções apresentadas pelos mercados competitivos e restritos possam ser evidenciadas nos elos de encadeamentos das operações.

Com base neste pressuposto, percebe-se que de fato existe diferenças nos elos de coordenação das cadeias de produção das empresas inseridas nos mercados competitivos e restritos, o que sugere explicar as diferenças no desempenho global dos negócios.

Nas empresas 1 e 2, por exemplo, verificou-se que ambas estabelecem o controle de 6 elos de coordenação. Dentre estes, 5 elos de coordenação são comuns às empresas 1 e 2:

- (1) Elo de fornecedores (insumos e tecnologias) com a produção e processamento;
- (2) Produção interna com o Processamento (*Packing House*);
- (3) Elo de Processamento com a unidade de comercialização;
- (4) Elo da Unidade Comercial (comercialização) com clientes das CEASAS;
- (5) Elo da Unidade Comercial (comercialização) com clientes Distribuidores.

Na empresa 1, o sexto elo de coordenação corresponde ao elo da produção externa (em média de 20 produtores/fornecedores de mamão) com o *Packing House* de processamento da empresa. Na empresa 2, o sexto elo é referente à Unidade

Comercial com mais um canal de distribuição – mercado de exportação responsável pela comercialização do mamão em 8 países.

Para melhor visualizar, segue na figura 13 a representação gráfica dos encadeamentos das operações que definem a cadeia de produção agroindustrial das empresas 1 e 2. As numerações representam os elos estabelecidos pelas empresas.

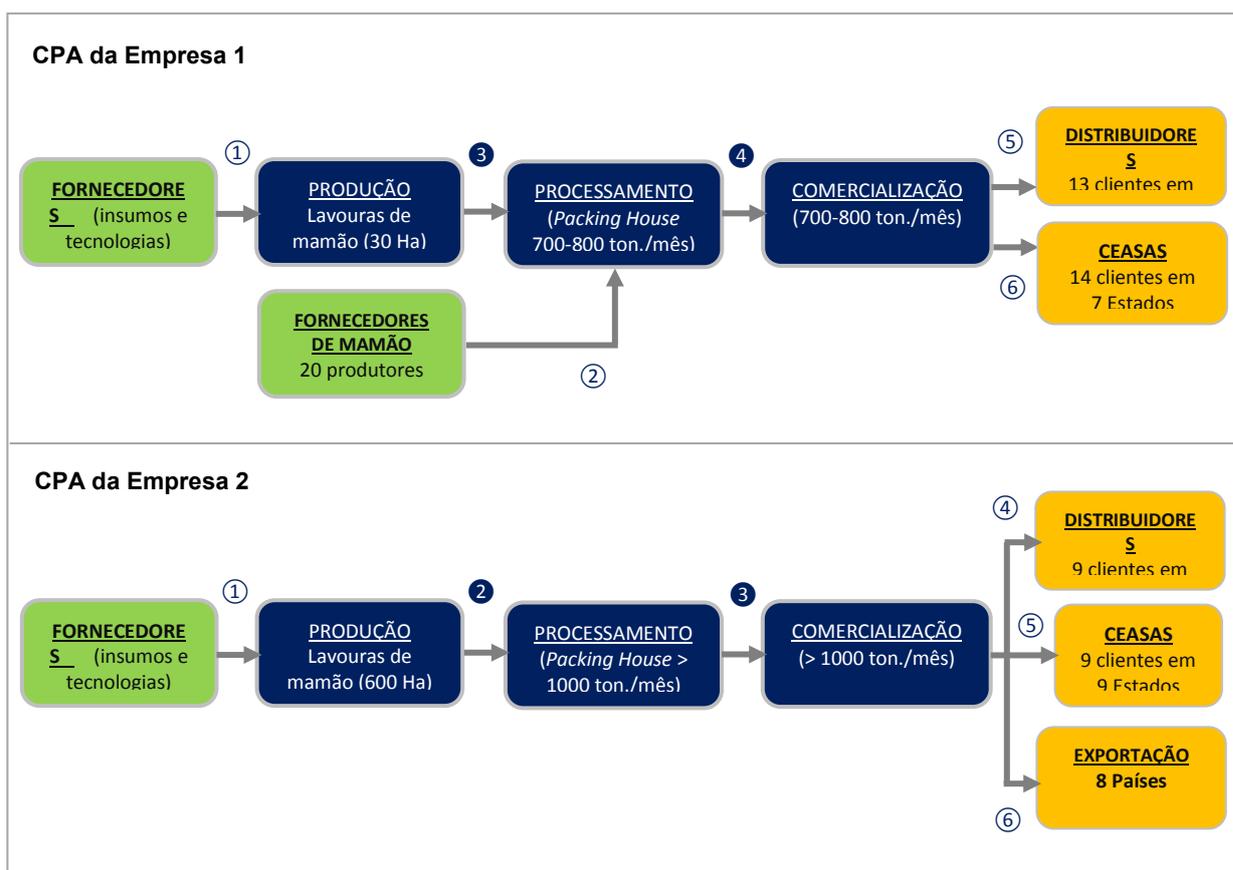


Figura 13 - Elos de coordenação da cadeia de produção - empresas inseridas em mercados competitivos

As operações representadas na Figura 13 podem representar o ponto de vista conceitual, de origem técnica, logística ou comercial. No entanto, para efeito de simplificação, a representação se reservou apenas ao macrossegmento que compõe a cadeia de produção.

Destaca-se que dentre os elos apresentados, que ambas as empresas controlam e demonstram-se eficientes em dois importantes elos internos de coordenação da cadeia:

- (1) Produção interna com o *Packing House* de processamento (na empresa 1 e 2 são representados pelos números 3 e 2, respectivamente) ;

(2) Elo de Processamento com a unidade de comercialização (na empresa 1 e 2 são representados pelos números 4 e 3, respectivamente).

Nas empresas 3 e 4, por sua vez, destaca-se o número reduzido de elos de coordenação que atua, nos quais se ressaltam:

(1) Elo dos fornecedores (insumos e tecnologias) com a produção agrícola;

(2) Elo da produção agrícola com intermediários locais (6 e 7 compradores, respectivamente).

Para melhor visualização, a seguir, na figura 14 é apresentada a representação gráfica dos encadeamentos das operações nas cadeias de produção

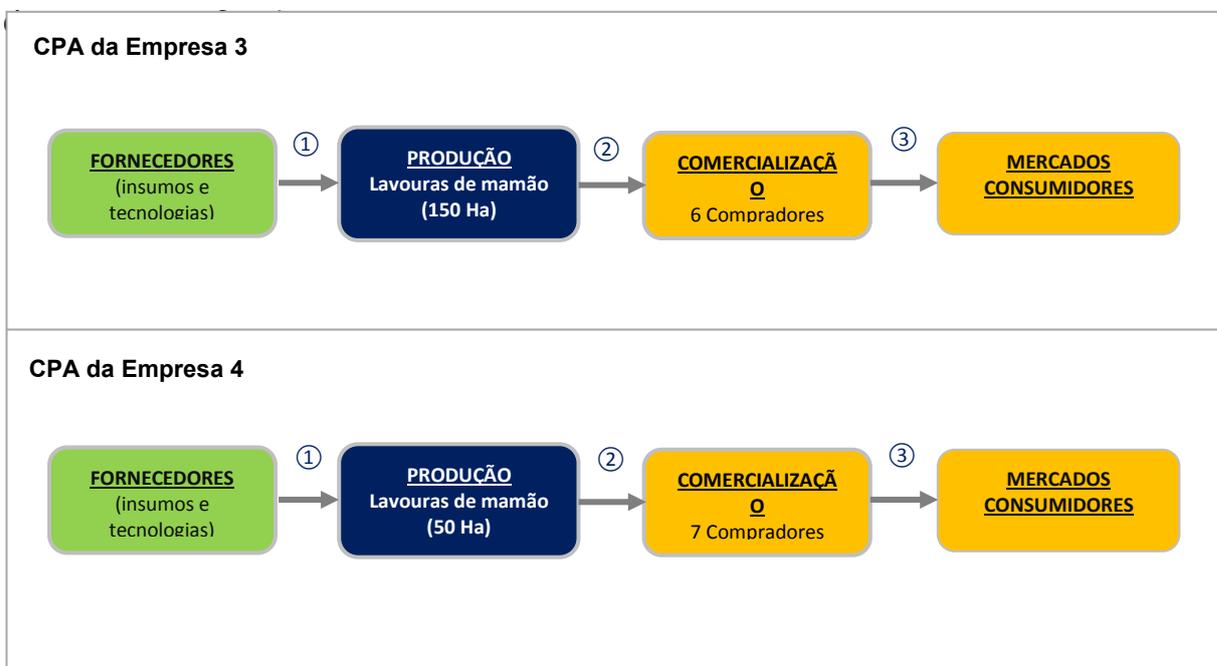


Figura 14 - Elos de coordenação da cadeia de produção - empresas inseridas em mercados restritos.

De acordo com a figura 14, é possível observar que ambas as empresas atuam apenas em dois elos de coordenação da cadeia: fornecedores e compradores. Apresenta-se ainda, quando comparado com as empresas 1 e 2 que ambas não controlam nenhum elo internamente.

Considerando que consumidores finais são os principais indutores de mudanças do *status quo* do sistema, presume-se que os mercados competitivos e restritos influenciam na dinâmica de funcionamento das cadeias de produção, e, por conseguinte, na gestão das empresas estudadas. Apoiado nos contextos e representações gráficas apresentados, três importantes análises merecem atenção

para compreender a dinâmica de funcionamento das cadeias de produção apresentadas pelas empresas:

O primeiro ponto refere-se às unidades produtivas envolvidas e à sua influência na introdução de inovações tecnológicas.

Pela representação gráfica das figuras 14, é possível notar que os mercados consumidores das empresas 1 e 2 são abastecidos por mais de 27 distintos canais de distribuição nas CEASAS e Distribuidores localizados nas regiões do país. No caso da empresa 2, pode-se ver ainda, o mercado de exportação para 8 Países. Observa-se que para inserir-se nestes mercados de maneira competitiva e responder às condições impostas pelos consumidores finais, ambas as empresas estabeleceram três unidades produtivas / negócios em três macrosssegmentos (destacados em azul), passando a atuar em todos os elos da cadeia.

De acordo com a visão simplificadora de Batalha (1993), as unidades produtivas do sistema favorecem a introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica das cadeias. Essa visão corrobora com o que se observa nestas empresas. Dentre algumas demandas acenadas pelo mercado, destacam-se diversas inovações tecnológicas adotadas pelas empresas 1 e 2 ao longo da cadeia:

- a) Controle de qualidade das lavouras;
- b) Diversificação de variedades de mamão;
- c) Investimento no *Packing House* e maquinários para processamento e montagem de embalagens;
- d) Utilização de embalagens de diferentes tipos, tamanhos e cores;
- e) Criação de uma marca própria;
- f) Armazenamento em câmara fria;
- g) Transporte rodoviário refrigerado;
- h) Adequação do processo de colheita, carregamento e transporte dos frutos para o *Packing* e etc.

Na empresa 1, por exemplo, nota-se ainda a utilização do *QR Code* que transmite informações da empresa e do produto via dispositivo móvel, criando assim, uma maior aproximação e confiança com o consumidor. Na empresa 2, o processo de implementação e certificação de qualidade de dois selos para atender os padrões de exigência do mercado consumidor no exterior. Observe que neste caso, houve

adequações em todos os processos, desde a compra de insumos até o produto final, que envolveram inclusive, a adequação na gestão dos setores e reorientação da filosofia para a melhoria contínua da qualidade.

Por outro lado, como mostra a representação gráfica da figura 14, as empresas 3 e 4 são conduzidas e acenadas pelos compradores locais, que constituem o elo de coordenação com o mercado. Diferenciam das empresas 1 e 2 por terem unidades produtivas / negócios apenas posicionados no segmento de produção e por meio deste, atuam e dois elos de coordenação.

Ao contrário das empresas 1 e 2, não se observou a introdução de inovações tecnológicas que influenciassem de algum modo a dinâmica de funcionamento das cadeias. Nas empresas 1 e 2, segundo os entrevistados, a decisão de *Packing House*, por exemplo, foi decisiva para atuar em todos os elos da cadeia, sobretudo, consolidar nos diferentes nichos de mercado e responder mais rapidamente os condicionantes impostos pelos consumidores por meio da introdução de sucessivas inovações tecnológicas, conforme apontadas.

O segundo ponto refere-se à articulação dos vários segmentos da cadeia, e, por conseguinte, à formação de mercados. Nota-se que em cada elo de coordenação constitui a formação de um mercado, estabelecido entre fornecedores e compradores, da montante a jusante. Da mesma forma, prescindem de um custo, mas também da valoração geralmente representada por um ganho.

Nas representações gráficas, é possível visualizar nas empresas 1 e 2 o controle da articulação de três segmentos, e além deste, um posicionamento favorável com os agentes econômicos fornecedores e compradores. Do ponto de vista dos fornecedores, apresenta-se a empresa 1 o diferencial de acesso e conhecimento de mercado, produtos de valor agregado, confiabilidade de prazo de garantia de pagamento e condições de preços equiparados, nas palavras do entrevistado, com os preços pagos pelos clientes da CEASA, principalmente os do eixo Rio de Janeiro e São Paulo. Na empresa 2, ressalta além destas características, a aquisição de insumos em escala que contribuem para se diferenciar ligeiramente pelo custo de produção. Em se tratando do mercado estabelecido no elo de coordenação com os clientes, ressalta-se a segmentação de mercado e clientes e a diferenciação de produtos que favoreçam melhores condições de negociação e preço.

Desta maneira, nota-se que as empresas 1 e 2 possuem além da articulação dos vários macrossegmentos, uma melhor eficiência da cadeia e um acúmulo da valoração nas operações estabelecidas em toda a cadeia.

De maneira diferente, as empresas 3 e 4 apenas atuam em dois elos de coordenação estabelecidos com fornecedores, além do elo da produção com a comercialização (intermediários locais).. Além deste elo, atuam no mercado com os fornecedores. Observa-se que em ambos os casos, as articulações não são favoráveis. Em primeiro lugar por não diferenciar seus produtos e o mercado. Estes fatores favorecem a operar restritamente na lei da oferta e demanda de produtos na roça. Com os fornecedores, por outro lado, não se observou diferenciação por custo pela fidelização nem pela compra de elevados volumes.

De modo geral, os contextos apresentados sugerem que as empresas 1 e 2 se apropriam melhor da articulação dos macrossegmentos e da valoração nos mercados ao longo da cadeia, enquanto, na contramão, as empresas 3 e 4 reforçam essa premissa e parecem explicar as atuais posições nos mercados locais.

A terceira e última análise desta seção diz respeito ao posicionamento das empresas em relação aos estados intermediários de produção e operações nós. De acordo com Batalha (1993), as operações “nós” são responsáveis pelas ligações convergentes e que várias operações a montante darão origem a um número menor de operações a jusante. São importantes do ponto de vista estratégico por representar pontos privilegiados de sinergias dentro do sistema e representarem pontos de partida eficientes para a diversificação das firmas.

Notam-se neste aspecto, que novamente as empresas 1 e 2 se beneficiam por estabelecer duas importantes operações nós na cadeia de produção. Uma focada no *Packing House* de processamento e a outra na unidade comercial da empresa. Na primeira, canalizam e reduzem as diversas operações comerciais e de processamento dos produtos de produtores da região para somente uma única operação – o *Packing House* alinhado com a unidade comercial. À medida que se aumenta o número de operações a montante (produtores fornecedores e/ou mamão produzido pela empresa), diminui os custos da operação nó do *Packing House*. Por outro lado, apresentada a limitação de sempre funcionar a uma capacidade de produção acima do ponto de equilíbrio para não ter prejuízos. Além disto, possui outra vantagem que é a operação nó da unidade comercial. Além de reduzir os

custos unitários de operação comercial (relacionado ao custo fixo) à medida que aumenta o volume que comercializa, esta operação não atua também como ligações convergentes que permitem que outros produtos agrícolas das empresas possam ser comercializados pelo setor comercial com o mercado. O que a priori poderia representar um custo para comercializar, a unidade comercial se apropria do conhecimento e expertise de mercado para diminuir as operações e os custos comerciais, sobressaindo, desta maneira, com melhores margens de lucros.

Por outro lado, nas empresas 3 e 4 não foram identificadas operações nós que representassem uma operação privilegiada, o que repercute, na certa ineficiência da cadeia de produção que atua, e que se demonstra pelas relações comerciais estabelecidas com intermediários locais. Observam-se, neste caso, que estes atores são os responsáveis pelo elo de coordenação da produção local com o mercado e que atuam em eventuais disfunções de natureza tecnológica, comercial e etc.

Por fim, percebe-se que as empresas 1 e 2 criaram setores específicos para reduzir várias operações a montante que proporcionaram um número menor de operações a jusante. Observa-se que estas operações nós representam setores privilegiados que favoreceram a obtenção de maiores sinergias dentro do sistema e eficiência na cadeia, além de ponto de partida para a diversificação da empresa.

Para melhor ilustrar, a seguir será apresentado o quadro 20 que trata da análise cruzada das informações pertinentes aos elos de coordenação.

Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p>– Exercem o controle de 6 elos de coordenação da cadeia de produção:</p> <p>(1) Elo dos Fornecedores com a produção e processamento;</p> <p>(2) Elo da produção interna com o Processamento (<i>Packing House</i>);</p> <p>(3) Elo de Produção externa (fornecedores de mamão) com o <i>Packing House</i>;</p> <p>(4) Elo de Packing com a unidade de comercialização;</p> <p>(5) Elo da unidade comercial com mais de 14 clientes da CEASA;</p> <p>(6) Elo da unidade comercial com mais de 13 distribuidores.</p>	<p>– Exercem o controle de 6 elos de coordenação da cadeia de produção:</p> <p>(1) Elo dos Fornecedores com a produção e processamento;</p> <p>(2) Elo da produção interna com o Processamento (<i>Packing House</i>);</p> <p>(3) Elo de Packing com a unidade de comercialização;</p> <p>(4) Elo da unidade comercial com mais de 9 clientes das CEASA;</p> <p>(5) Elo da unidade comercial (interna) com mais de 9 distribuidores;</p> <p>(6) Elo da unidade comercial (externa) com 8 países (exportação).</p>	<p>– Exercem o controle de apenas dois elos de coordenação:</p> <p>(1) Elo dos fornecedores com a produção agrícola;</p> <p>(2) Elo da produção agrícola com intermediários locais.</p>	<p>– Exercem o controle de apenas dois elos de coordenação:</p> <p>(1) Elo dos fornecedores com a produção agrícola;</p> <p>(2) Elo da produção agrícola com intermediários locais.</p>

Quadro 20 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: elos de coordenação (Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.9.3. Serviços de apoio

Esta seção contempla os serviços de apoio que oferecem suporte aos encadeamentos das operações técnicas necessárias à elaboração do produto final.

Percebe-se que as distinções apresentadas pelas empresas inseridas em mercados competitivos e restritos estão ligadas à visão e aos objetivos dos negócios e que refletem o posicionamento nos macrosssegmentos da cadeia de produção.

Se por um lado as unidades de negócios das empresas 1 e 2 estão situadas nos macrosssegmentos de produção, processamento e comercialização, por outro, as empresas 3 e 4 se diferenciam pela posição apenas na produção.

Esta distinção é refletida naturalmente na amplitude de serviços necessários para garantir os encadeamentos das operações conduzidas pelas empresas. Para melhor ilustrar, a seguir será apresentada a figura 15 que trata da representação gráfica dos serviços de apoio das empresas 1, 2, 3 e 4.

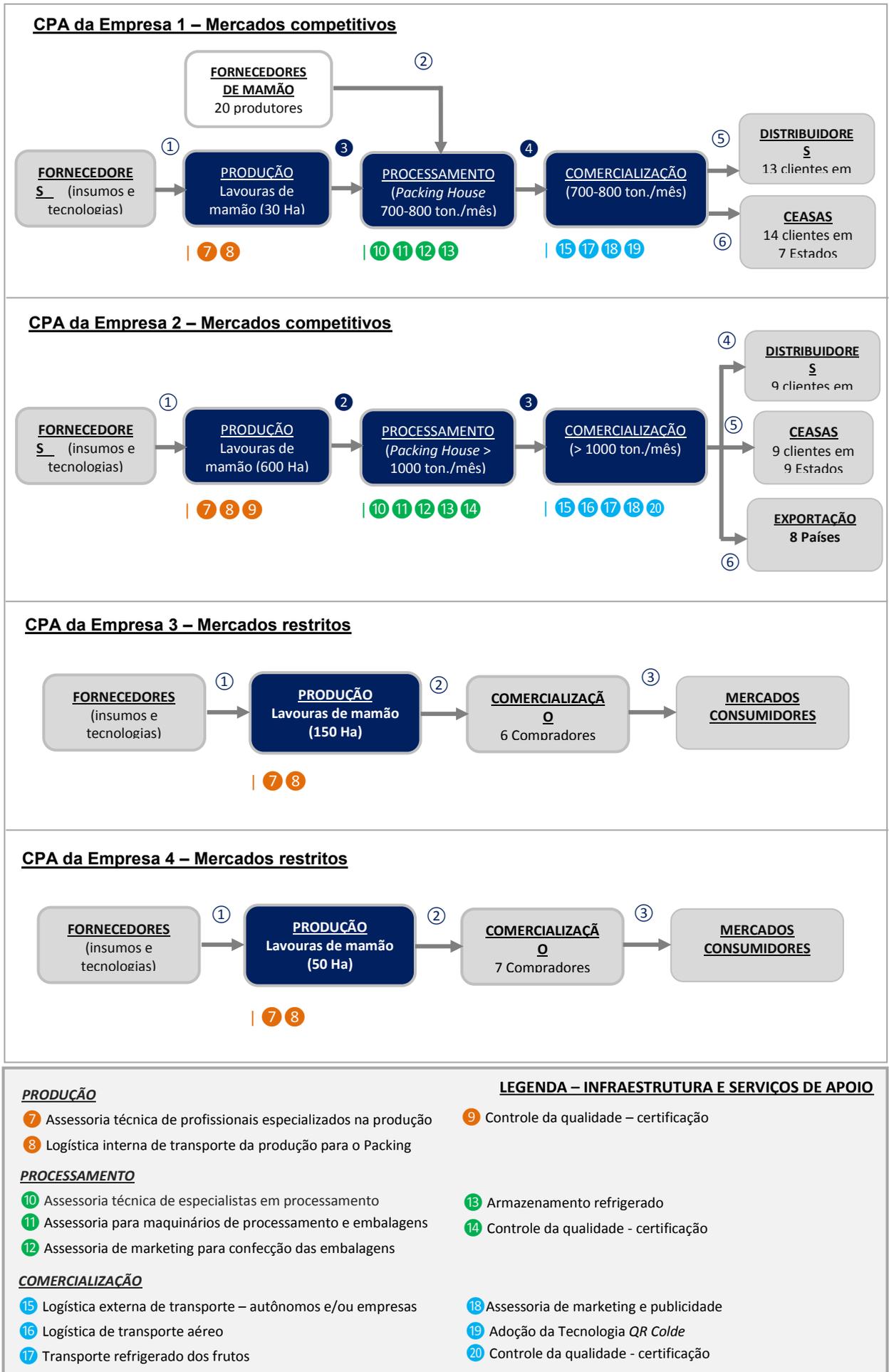


Figura 15 – Serviços de apoio da cadeia de produção das empresas inseridas em mercados competitivos e restritos.

De acordo com a figura 15, é possível observar a relação dos encadeamentos das operações das cadeias de produção de todas as empresas com a infraestrutura e os serviços de apoio. Ressaltam-se nesta figura três importantes aspectos que merecem atenção.

Em primeiro lugar, percebe-se que as empresas 1 e 2 possuem 10 e 13 tipos de infraestrutura e serviços de apoio que sustentam os encadeamentos das operações, enquanto as empresas 3 e 4 possuem apenas 2 tipos de serviços. Contudo, ressalta-se que pode haver outros serviços peculiares às empresas que não foram identificados no presente estudo e análise, e, portanto, podem representar uma limitação para conclusões mais aprofundadas.

Em segundo, observam-se os serviços que diferenciam as empresas 1 e 2 das empresas 3 e 4 em detrimento de condicionantes impostos pelos mercados, o que reforça a lógica assumida por Batalha (1993) de que os consumidores finais são os principais indutores e mudanças no *status quo* do sistema.

Dentre os serviços e infraestrutura de apoio, ressalta alguns que foram diretamente estabelecidos em detrimento dos mercados competitivos:

- (1) Assessoria para implementação e condução do *Packing House* de processamento, bem como para o funcionamento da câmara refrigerada;
- (2) Assessoria de marketing e desenvolvimento de embalagens para o fornecimento de embalagens específicas para cada cliente;
- (3) Assessoria para implementação e certificação de selos de qualidade (apenas empresa 2) em respostas a claras exigências para exportação de frutas para os mercados Europeus e especificamente, para o Canadá;
- (4) Serviços de armazenamento em câmara fria e transporte refrigerado dos frutos que permitem o maior tempo de vida útil dos frutos nas gôndolas;
- (5) Assessoria de tecnologia da informação para utilização dos serviços *QR Code* que resultaram na ampliação de nichos de mercados consumidores.

Por outro lado, se analisar as condições impostas pelo mercado local, nota-se a exigência apenas do padrão mínimo de qualidade requerido pelos intermediários locais.

Do exposto, mediante as distinções apresentadas, observa-se que as práticas gerenciais relacionadas à infraestrutura e aos serviços de apoio adotado pelas empresas sugerem influenciar decisivamente na capacidade de inovação, e, por conseguinte, nas atuais posições de mercado. Para melhor ilustração, a seguir será apresentado o quadro 21 que trata da análise cruzada das informações relacionadas aos serviços de apoio.

Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<ul style="list-style-type: none"> – Assessoria técnica de profissionais especializados na produção – Logística interna de transporte da produção para o Packing – Assessoria técnica para maquinários de processamento e embalagens; – - Assessoria de marketing para confecção das embalagens; – Armazenamento refrigerado; – Assessoria de marketing e publicidade; – Serviços da Tecnologia QR Colde; – Logística externa de transporte – transportadores autônomos – Transporte refrigerado dos frutos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Assessoria técnica de profissionais especializados na produção; – Logística interna de transporte da produção para o Packing (próprio); – Assessoria técnica de processos e maquinários de processamento e embalagens; – Assessoria de marketing para confecção das embalagens; – Armazenamento refrigerado; – Assessoria de marketing e publicidade; – Logística externa de transporte rodoviário (empresas e autônomos) – Logística de transporte aéreo – Transporte refrigerado dos frutos 	<ul style="list-style-type: none"> – Assessoria técnica de profissionais especializados na produção; – Logística de transporte da produção para o Packing (clientes) e mercado (terceiros /clientes); – Adotam serviços terceirizados de mão de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> – Assessoria técnica de profissionais especializados na produção; – Logística de transporte da produção para o Packing (clientes) e mercado (terceiros /clientes); – Adotam serviços terceirizados de mão de obra.

Quadro 21 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial: Serviços de apoio. (Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

5.9.4. Mecanismos de coordenação

Nesta seção buscou-se avaliar para efeito de comparação, os mecanismos de coordenação adotados pelas empresas que sugerem influenciar no posicionamento em mercados competitivos e restritos.

Dentre os mecanismos de coordenação, foram identificados apenas quatro tipos de mecanismos: mercado, financiamento, informação e representação de classe – associação de produtores. No entanto, para efeito de análise desta seção, foram considerados apenas os três primeiros, conforme ilustrado no quadro 22.

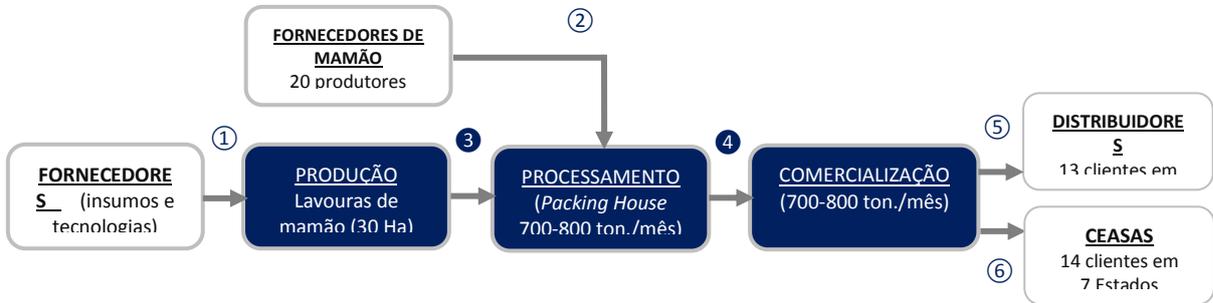
No que se refere ao mercado, todas as empresas revelaram adotar o tipo de mercado *spot* para suas transações comerciais com seus clientes. Nota-se que este tipo, segundo os entrevistados, trata-se de uma característica dos mercados de mamão em geral. As transações são feitas no mesmo instante. Isso se deve pela facilidade e agilidade no processo de pedido e o que mais se apropria ao alto fluxo de vendas. Em termos de cargas de mamão, as empresas 1, 2, 3 e 4 transportam em média 60, 100, 35 e 24 caminhões, respectivamente, e que correspondem entre 10 a 12 toneladas por caminhão. De acordo com o quadro 22, nota-se que apesar da diferença nos volumes apresentados, este tipo de mecanismo para comercializar a produção não demonstrou maiores diferenças significativas para efeito deste estudo.

O financiamento, do mesmo modo, foi utilizado por todas as empresas. Destaca-se ainda, que embora tenham peculiaridades entre as empresas em relação à dependência ou não do financiamento, não se verificou distinções de modo que pudessem inferir nos posicionamentos de mercado.

Quanto à informação, conforme ilustrado no quadro 22, observaram-se diferenças apresentadas pelas empresas que revelam influenciar no fluxo de inovações tecnológicas de maneira distintas, assim como no posicionamento dos diferentes mercados. Para melhor ilustrar será apresentada a representação (figura 16) dos fluxos de informação em dois sentidos. Um que orienta os encadeamentos das operações para trás (sentido direita – esquerda), bem como para frente, com o fluxo de informação e produtos direcionados para o mercado (sentido da esquerda para direita).

CPA da Empresa 1 – Mercados competitivos

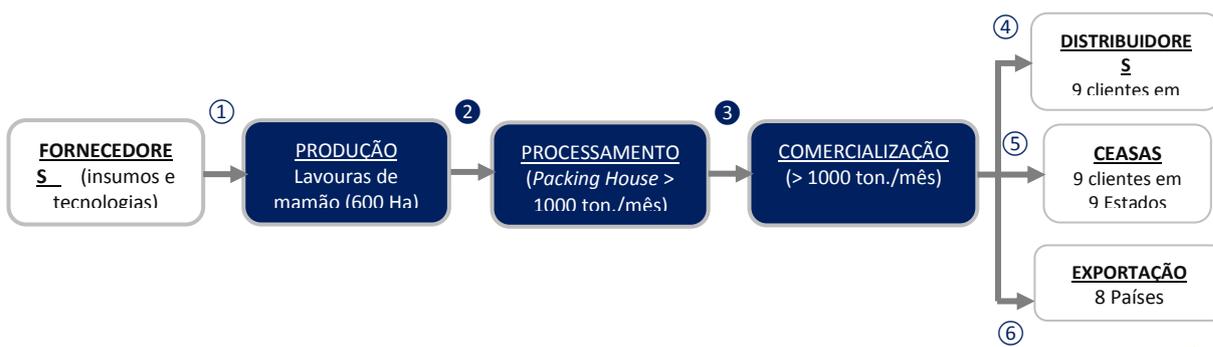
← **Necessidades e desejos e padrões de qualidade. Mais de 27 canais de distribuição e consumo < Fluxo de informação**



Fluxo de informação e produtos: > 1000 toneladas / mês e mais de 30 tipos de subprodutos de mamão

CPA da Empresa 2 – Mercados competitivos

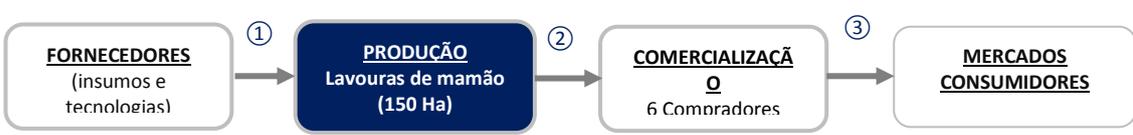
← **Necessidades e desejos e padrões de qualidade. Mais de 27 canais de distribuição e consumo < Fluxo de informação**



Fluxo de informação e produtos: > 700-800 toneladas / mês e mais de 30 tipos de subprodutos de mamão

CPA da Empresa 3 – Mercados restritos

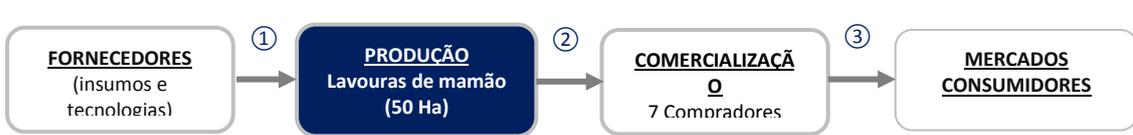
← **Necessidades e desejos e padrões de qualidade exigidos pelos consumidores < Fluxo de informação**



Fluxo de informação e produtos: > 420 ton./mês

CPA da Empresa 4 – Mercados restritos

← **Necessidades e desejos e padrões de qualidade exigidos pelos consumidores < Fluxo de informação**



Fluxo de informação e produtos: > 250 ton./mês

Figura 16 – Fluxo de informação das cadeias de produção das empresas inseridas em mercados competitivos e restritos.

De acordo com a representação da figura 16, é possível obter por meio de três sucessivas leituras uma melhor compreensão das distinções apresentadas do fluxo de informações das empresas.

A primeira refere-se ao fluxo de informações que contribuem para os encadeamentos para trás, transmitidos em forma de exigências e padrões de qualidade canalizados pelos mercados atacadistas e varejistas e que respondem na verdade, aos hábitos e comportamentos de consumo de seus consumidores. Observa-se que a caracterização dos mercados das empresas 1 e 2 varia de acordo com a quantidade de clientes, regiões e padrão de qualidade dos produtos.

Nota-se pela figura, que as empresas 1 e 2 respondem diretamente a mais 27 canais de distribuição/localização em 7 e 9 Estados que comercializam a produção. Vale destacar que em cada cliente e Estado são exigidos distintas especificações que correspondem a um alto padrão de qualidade. Com base nestes dados, sugere-se que ambas as empresas respondem com eficácia ao atender as necessidades e os desejos dos consumidores finais. Enquanto, por outro lado, as empresas 3 e 4 respondem apenas a 6 e 7 intermediários “locais”, poucas especificações e de produtos de baixo valor agregado.

A segunda trata-se da forma como as empresas respondem as informações e os sinais dos mercados. Neste aspecto, observam-se as posições da cadeia de produção, incluindo as estratégias, a estrutura organizacional e gestão da empresa.

Em resposta aos sinais do mercado (fluxo de informações), as empresas 1 e 2 buscaram responder com eficiência (rendimento relacionado aos recursos empregados e resultados obtidos), os encadeamentos das operações, posicionando-se nos três macrosssegmentos. Passaram ainda, a atuar e controlar quase todos os elos de coordenação, com exceção do último, estabelecidos entre os seus clientes (CEASA e Distribuidores) com as lojas varejistas das regiões que atuam.

As empresas 3 e 4, por outro lado, respondem aos padrões de qualidade e à exigência dos clientes locais, responsáveis por canalizar o fluxo de informações do mercado. Observe-se neste aspecto, que as empresas respondem posicionando-se somente no macrosssegmento de produção, além de atuar somente em dois elos de

coordenação externos à empresa. Nota-se ainda, o reflexo e a limitação da própria estrutura organizacional e práticas gerenciais adotadas.

Em terceiro nota-se o fluxo de inovações tecnológicas e encadeamento das operações para frente que resultaram nas adequações e no desenvolvimento de subprodutos de mamão em resposta aos hábitos e à exigência dos consumidores.

Sobre essa leitura, observa-se que as empresas 1 e 2 mantêm o fluxo de informações em primeiro lugar, com mais de 27 canais de distribuição. No caso da empresa 2, mantém ainda o fluxo com 8 distintos países, sendo 7 localizados na Europa e o Canadá na América do Norte. Em segundo, nota-se o fluxo de produtos com mais de 30 subprodutos de mamão que atendem a especificações particulares de seus clientes e regiões. Nas empresas 3 e 4, por sua vez, revelam comercializar com apenas 6 e 7 clientes locais, com poucas especificações a serem atendidas e produtos de baixo valor agregado.

Sobre este aspecto, Labin (1991), afirma que em empresas de sucesso 40% a 60% do faturamento são realizados por produtos que há cinco anos inexistiam. Este estudo não é suficiente para corroborar sobre o faturamento, mas sustenta que os cinco anos foram responsáveis pelos avanços no desenvolvimento de novos produtos. De acordo com os entrevistados das empresas 1 e 2, há 10 anos não eram demandados os tipos de produtos atualmente comercializados, e boa parte deles vem sendo demandados nos últimos 5 a 7 anos. Labin (1991) revela forte influência das inovações tecnológicas sobre suas atividades e as da concorrência. Atualmente, pensar em atuar em mercados de alto padrão, como os da empresa 1 e 2, é necessário se adequar em padrões semelhantes de inovações tecnológicas.

Como síntese da leitura desta última categoria, outros pontos observados referem-se a uma breve análise do processo de inovação e na valorização da tecnologia como arma competitiva. Essa abordagem tem como arcabouço teórico as contribuições dos trabalhos seminais de Schumpeter (1934; 1939; 1943).

Pelas inovações tecnológicas e influências no desempenho competitivo encontradas principalmente nas empresas 1 e 2, o estudo sustenta a premissa de que as inovações tecnológicas, encontradas no decorrer da cadeia de produção, são variáveis susceptíveis de dinamizar a concorrência (GARROUSTE, 1984; BATALHA, 1993; FLORIOT, 1986). Nesse caso, nota-se com mais ênfase que na empresa 1, desenvolveu um modelo de negócios que diferenciava dos produtores de mamão

da região, empregando uma nova condição aos produtores concorrentes. Além de diferenciar-se dos demais, a diferenciação de produtos, segmentação de mercado e eficiência na cadeia de produção proporcionaram melhores condições de mercado para os produtores da região. Passaram desde então, a serem encarados como parceiros e não como meros concorrentes. Alguns diferenciais podem ser destacados, por exemplo, pela garantia da compra, cumprimento dos prazos de pagamento (antes encarados como um risco) e construção de relacionamentos de confiança. Além disto, suprem em parte, a limitação da gestão e infraestrutura dos produtores para comercializar a produção, e por estas condições, garantem preços semelhantes aos do mercado das CEASAS.

Para Schumpeter (1934), o papel da empresa inovadora é enfrentar continuamente o equilíbrio das estruturas industriais por meio das alterações das regras do jogo concorrencial. Na região, por exemplo, os próprios investimentos em *Packing House*, desenvolvimento de novos produtos, segmentação de mercado, criação de uma marca da fruta, certificação da qualidade, tecnologia *QR Colde* e entre outros, proporcionaram novos patamares de concorrência. Inclusive sobre este aspecto, as referidas empresas 1 e 2 estabeleceram novas formas de relações no ambiente produtivo da região, em que os produtores rurais, como as empresas 3 e 4, passam a se relacionar como parceiros. A garantia desta relação, está no desafio das empresas 1 e 2 sempre corresponder em suas relações, as motivações (visão e objetos dos empresários-produtores), conforme destacado pelo presente estudo.

O estudo corrobora ainda, com a visão do empreendedor inovador apontado por Tarondeau (1982). Segundo o autor, esta visão modifica a conjuntura estabelecida com o objetivo de obter lucros suplementares. Aponta ainda, desta maneira, estimula e favorece o aparecimento de imitadores e/ou outras inovações tecnológicas a jusante ou a montante da perturbação criada pela inovação inicial". Este aspecto pode ser notado no uso de sistemas de irrigação automatizados que levaram a economia de água, energia e mão de obra. Em termos de inovações tecnológicas recentes destacam-se: diferenciação de produtos, a criação da marca, os investimentos em *Packing House*, novas embalagens, câmara de refrigeração, transporte refrigerado e da própria gestão. A imitação pode ser observada, por exemplo, no investimento de diversos *Packing House*. Quando questionado o entrevistado da empresa 3, por exemplo, foi ressaltado o interesse em investir e

inovar, no entanto, foi destacado desafios / limitações que o impedem, enquanto nas empresas 1 e 2, já representam as principais vantagens competitivas.

	Mercados Competitivos		Mercados Restritos	
Mecanismos de coordenação	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Informação	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém um fluxo e acesso de informações responsáveis pelas operações de toda a cadeia de produção, da jusante a montante; – Estas informações compreendem os encadeamentos técnicos entre e dentro os seguintes segmentos: <ol style="list-style-type: none"> (1) Fornecedores de insumos de produção e processamento; (2) Fornecedor de mamão; (3) Produção agrícola; (4) Processamento; (5) Comercialização; (6) Mercado (2 tipos de canais), com mais de 30 clientes, entre distribuidores e CEASA; (7) Praças de consumo. – Respondem ao mercado com fluxo de produtos de alto valor agregado e informações para mais de 30 clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém um fluxo e acesso de informações responsáveis pelas operações de toda a cadeia de produção, situadas da jusante a montante; – Estas informações compreendem os encadeamentos técnicos entre e dentro os seguintes segmentos: <ol style="list-style-type: none"> (1) Insumos de produção e processamento; (2) Produção agrícola; (3) Processamento; (4) Comercialização; (5) Mercado (3 tipos de canais), com mais de 30 clientes, entre distribuidores, CEASA, mercado de exportação; (6) Praças de consumo interno e externo. – Respondem ao mercado com fluxo de produtos de alto valor agregado e informações para mais de 30 clientes internos e externos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém um fluxo e acesso de informações responsáveis pelas operações limitadas a poucos segmentos na cadeia de produção; – Estas informações compreendem os encadeamentos técnicos entre e dentro os seguintes elos da cadeia: segmentos: <ol style="list-style-type: none"> (1) Insumos de produção; (2) Produção agrícola; (3) Mercado (intermediários locais) com apenas 7 clientes. – Respondem ao mercado local, com fluxo de produtos reduzidos e de baixo valor agregado e informações, por exemplo, a oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantém um fluxo e acesso de informações responsáveis pelas operações limitadas a poucos segmentos na cadeia de produção; – Estas informações compreendem os encadeamentos técnicos entre e dentro os seguintes elos da cadeia: <ol style="list-style-type: none"> (1) Insumos de produção; (2) Produção agrícola; (3) Mercado (intermediários locais) com apenas 6 clientes. – Respondem ao mercado local, com fluxo limitado de produtos e de baixo valor agregado e informações, por exemplo, a oferta.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Adotam o mercado spot, em que as transações são feitas instantaneamente e sem contratos; – Adotam este mecanismo para mais de 30 clientes, entre os canais das CEASA e Distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotam o mercado spot, em que as transações são feitas instantaneamente e sem contratos; – Adotam este mecanismo para mais de 30 clientes, entre os canais das CEASA e Distribuidores e também mercado Externo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotam o mercado spot, em que as transações são feitas instantaneamente e sem contratos; – Adotam este mecanismo para apenas 7 clientes intermediários locais. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotam o mercado spot, em que as transações são feitas instantaneamente e sem contratos; – Adotam este mecanismo os 6 clientes intermediários locais.
Financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> – Adotam financiamentos de produção e infraestrutura de da propriedade e do Packing House. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotou financiamento, principalmente, para as primeiras lavouras e para a infraestrutura. Atualmente, utilizam recursos próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotou financiamento das primeiras lavouras e para a infraestrutura de produção. Atualmente utilizam recursos próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adotou financiamento das primeiras lavouras e para a infraestrutura de produção. Atualmente utilizam recursos próprios.

Quadro 22 – As Práticas Gerenciais das Empresas Estudadas – Categoria Gestão do Sistema Agroindustrial. Mecanismos de coordenação.
(Quadro elaborado a partir da análise cruzada das informações)

CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as considerações iniciais, os resultados obtidos no estudo, os objetivos alcançados e as considerações finais a partir de três análises conclusivas. Por fim, são apontadas algumas limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

6.1. Considerações iniciais

A principal aspiração do presente estudo reside na lacuna de conhecimento da compreensão da relação das práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação com o desempenho e inserção nos mercados agroalimentares.

Com o aumento da competição nos mercados, a inovação surge como um elemento central para que as empresas sustentem suas posições de mercado de maneira competitiva. Para Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a inovação é resultante de um processo de estágio múltiplo no qual a organização transforma ideias e conhecimentos em produtos, serviços ou processos novos ou melhorados, para avançar, competir e se diferenciar com sucesso nos seus mercados. Sobre este aspecto, nota-se que a inovação é um fator resultante não apenas de recursos, mas também de investimentos intangíveis relacionados a um conjunto de habilidades e conhecimentos (TIDD *et al.*, 1997). Ambrecht *et al.* (2001) complementam que o conhecimento é um precursor da criatividade e inovação, pois proporcionam que as condições para geração de ideias inovativas possam ser capturadas, compartilhadas e testadas.

Lastres e Cassiolato (2003) reforçam que a tendência é que as empresas que desenvolvem o conjunto de habilidades, conhecimentos e recursos que resultam em inovação predominem e melhor se posicionem no mercado. Nesta visão, parte-se do pressuposto que as empresas que se limitam a desenvolver este conjunto de fatores, esperam-se um efeito restritivo no mercado.

Do exposto, é pertinente observar que embora inseridas em lógicas produtivas e mercados, circunscritos a territórios determinados, a agricultura vê-se exposta aos mesmos paradigmas competitivos nacionais. Isso conduz, às vezes, a profundas mudanças na maneira com que as empresas rurais visualizam e gerenciam seus negócios (BATALHA, 2004).

Com base neste pressuposto, o estudo objetivou verificar de que forma as práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação influenciam na inserção de dos mercados agroalimentares.

Para maior entendimento e apoio vigoroso às proposições iniciais, foram analisadas dois diferentes padrões de replicações teóricas que apresentam situações opostas. Baseado na lógica da replicação literal, o estudo perseguiu investigar alguns pressupostos que possam predizer resultados similares. Não suficiente, buscou produzir resultados contrastantes (mas por razões previsíveis), entre empresas situadas em mercados competitivos (padrão 1) e restritos a produção local (padrão 2).

No primeiro padrão, o estudo partiu do pressuposto que o conjunto das práticas gerenciais adotadas ou simplesmente criadas, influenciou na elevada capacidade de inovação. Buscou-se mostrar neste caso, o acúmulo de habilidades e competências adquiridas que evidenciam a importância do conhecimento como precursor da inovação.

No segundo, partindo do pressuposto contrastante, acredita-se que o conjunto de práticas gerenciais adotadas limitava a capacidade de inovação das empresas, sugerindo assim, explicar as atuais posições no mercado local.

Para atender este propósito, foi adotado o tipo de pesquisa exploratória, e por sua estreita adequação, adotou-se a abordagem de natureza qualitativa. Quanto ao método, utilizou-se o estudo de casos múltiplos por considerar a metodologia de pesquisa mais adaptada. Para isto, foi realizado o estudo de caso de quatro empresas rurais, sendo duas inseridas em mercados competitivos e duas em mercados restritos a produção local.

Para analisá-las, o estudo se baseou no modelo de pesquisa proposto, conforme será apresentada a seguir, a síntese da análise comparativa das variáveis consideradas relevantes nas duas unidades de análise.

Nesta síntese, buscou-se guiar com base seguintes tópicos: (1) caracterização geral; (2) posicionamento de mercado; (3) estratégias empresariais; (4) estrutura e ambiente organizacional interno; (5) gestão de tecnologia; (6) gestão de qualidade; (7) gestão de pessoas; (8) gestão financeira; (9) gestão do sistema agroindustrial.

6.2. Síntese do estudo

Inicialmente, cabe ressaltar que os fatores tempo de existência e estrutura das empresas no início das atividades com o mamão, por se tratar de variáveis que podem inferir no estudo, demonstram não apresentar diferenças significantes.

Para efeito de sua relevância, buscando evidenciar a importância dos precursores da inovação, nota-se que todas as empresas estudadas havia mais de 10 anos no setor. Além disto, as empresas inseridas em mercados restritos havia mais tempo no setor do que as empresas inseridas em mercados competitivos. Ao analisar a estrutura das empresas quanto a terra, área de produção e recursos financeiros, verificou-se que todas as empresas apresentaram condições semelhantes e se caracterizavam como empresas de pequeno porte. Outro ponto a ser ressaltado, é que todas as empresas obtiveram êxito em seus negócios. A diferença, portanto, reside justamente no desempenho empresarial e posições de mercado.

Visando avaliar fatores que se relacionam ao conhecimento, percebe-se que a constituição societária e a formação dos empresários sugerem constituírem-se os precursores iniciais da inovação e posicionamento em mercados competitivos. Na empresa 1 destaca-se como fator precursor, a formação do empresário na área de das ciências agrárias. Na empresa 2, destaca-se a complementaridade de habilidades e conhecimentos dos sócio-empresários, dos quais haviam formação técnica e experiência no mercado. Diferentemente, as empresas 3 e 4, observou-se que a sociedade é de natureza familiar e se caracterizavam como produtores rurais.

Outro importante aspecto observado que diferem as empresas (mercados competitivos e restritos) foi à visão de futuro e objetivo dos empresários. O estudo mostra que as singularidades apresentadas pelas empresas foram determinantes para trilhar diferentes caminhos e alcançarem as atuais posições de mercado.

As empresas 1 e 2 se assemelharam pelos objetivos que moviam a organização – inserir-se e se consolidar nos mercados de mamão de maneira competitiva. Havia um propósito claro deste objetivo. Para isto, focaram em parte, seus esforços na criação e especialização de uma unidade comercial e no desbravamento de mercados de mamão nas regiões Sudeste e Sul

Nas empresas 3 e 4, por outro lado, assemelhavam-se pelo objetivo de se consolidar no setor, e fazer deste, uma fonte de alta rentabilidade. Entendiam que o mercado local poderia corresponder aos anseios do retorno financeiro, antes não vistos e apreciados em outros negócios. Neste aspecto, ambas as empresas compartilhavam da maior segurança e conveniência dos mercados locais que se contrapunham às maiores incertezas e aos riscos proporcionados pelos mercados das CEASAS no Brasil.

Com base nesta visão, um dos reflexos e diferenças observados nas empresas situadas em mercados competitivos e restritos, foi o posicionamento na cadeia de produção. Para se inserir e se consolidar em mercados competitivos, as empresas 1 e 2 posicionaram suas unidades de negócios nos três macrosssegmentos: produção (lavouras), processamento (*Packing House*) e comercialização (unidade comercial). Nas empresas 3 e 4, por sua vez, posicionaram apenas no macrosssegmento de produção. Desse modo, sugere-se para efeito deste estudo, que o posicionamento na cadeia de produção influencia de maneira determinante na inserção e consolidação nos mercados agroalimentares.

Isso se evidencia quando analisado os canais de distribuição adotados e abrangência de mercado. Nas empresas 1 e 2, observa-se que são adotadas canais de distribuição das CEASAS e Distribuidores. A empresa 2 se diferencia ainda mais, ao também atuar no mercado de exportação de mamão. Focado nestes canais, ambas as empresas atuam em mais de 27 canais de distribuição. Em termos de abrangência territorial de mercado, a empresa 1 e 2 escoam a para 7 e 9 Estados, respectivamente. Por outro lado, as empresas 3 e 4 comercializam a produção com apenas 6 e 7 intermediários locais.

Em se tratando das estratégias adotadas pelas empresas, percebe-se que são adotadas estratégias comuns entre as empresas estudadas. No entanto, existem estratégias específicas das empresas que demonstram influenciar nas posições de mercados competitivos e restritos.

Na estratégia de crescimento, por exemplo, destacam-se nas empresas 1 e 2 os elevados investimentos nas aquisições de *Packing House* de processamento de mamão e câmara fria para armazenamento e conservação dos frutos. Nas empresas 3 e 4, por outro lado, concentravam seus esforços apenas nas lavouras de mamão. Outro aspecto observado, porém peculiar a empresa 2, foi a desmobilização dos

negócios de uma região para outra que havia fatores de localização mais estratégicos. Ressalta-se nesta região, o forte crescimento proporcionado pelo setor que resultou na ampliação das áreas de mamão para 600 Ha.

Outras duas estratégias que demonstram influenciar de maneira decisiva das empresas 1 e 2 em mercados competitivos, ao passo que limitam as empresas 3 e 4 ao mercado local, foram as estratégias diferenciação produto - mercado e a diferenciação funcional.

As empresas 1 e 2, por exemplo, se destacaram por segmentar os mercados da CEASA e Distribuidores em mais de 27 canais de comercialização de alto padrão de qualidade. Para adequar-se às exigências de cada perfil de clientes, lançou mão da estratégia de segmentação de produtos para mais de 30 tipos de subprodutos do mamão. Paralelamente, um dos reflexos pode ser notado nas adequações nas linhas de produto relacionado aos processos de produção e processamento para atender as exigências dos clientes. Do mesmo modo, notam-se inovações na forma de atuar comercialmente. Por outro lado, as empresas 3 e 4, por não adotar a estratégia de diferenciação de produtos / mercado, demonstram-se limitar à comercialização junto aos intermediários locais.

Do mesmo modo, as empresas 1 e 2 se diferenciam pela adoção da estratégia de diferenciação funcional, ao adotar práticas visam se diferenciar no ambiente concorrencial dos produtores da região. Estas práticas estão relacionadas a diferenciação por tempo e rapidez na entrega, confiabilidade dos prazos, flexibilidade com o mercado, qualidade do produto, tecnologia de produção e baixo custo de produção, o que explica, em parte, a capacidade de atuação com diversos clientes e regiões.

No que se refere à estratégia de evolução, todas as empresas revelaram adotar a estratégia de monitoramento do ambiente empresarial. A distinção desta estratégia reside na dimensão, no tamanho e nas atividades das empresas. A principal diferença no contexto que se monitora o ambiente empresarial, reside justamente no posicionamento na cadeia de produção, o que sugere influenciar nas atuais posições de mercado.

O estudo mostra ainda, que a estratégia de análise baseada em cenários parece constituir outra estratégia de difere as empresas situadas em mercados competitivos e restritos. As empresas 1 e 2, neste caso, se diferem por adotar a

prospecção de mercado para ampliar os atuais mercados e explorar novos mercados, adequando-se seus processos, produtos e gestão da empresa. No caso da empresa 3, a única a revelar adotar esta estratégia, foca mais especificamente na prospecção de conciliar produção e preços elevados, o que e certa forma, vem demonstrando refletir no sucesso dos negócios.

No que se refere às práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação, a pesquisa possibilitou classificar as práticas em seis categorias: (1) estrutura e ambiente organizacional interno (2) gestão de tecnologia; (3) gestão de qualidade; (4) gestão de pessoas; (5) gestão financeira e; (5) gestão do sistema agroindustrial. A pesquisa parte do pressuposto que estas categorias contemplam as áreas envolvidas com a inovação e que influenciam nas atuais posições de mercados, sejam competitivos ou restritos.

Na categoria estrutura e ambiente organizacional interno, percebe-se que as distinções entre as empresas situadas em mercados competitivos e restritos residem em questão pontuais, mas determinantes que explicam em parte, as atuais posições de mercados.

Sobre este aspecto, nota-se que a estrutura e ambiente organizacional refletem a visão de futuro e de negócios dos empresários. Outros fatores observados estão relacionados o papel da alta direção (empresários) na estrutura organizacional, descentralização das atividades, quantidade de setores e pessoas envolvidas e especialização das funções.

As empresas 1 e 2, por exemplo, desenvolveram uma estrutura organizacional e ambiente interno propício à inovação alinhadas a visão dos negócios, visando avançar, competir e se diferenciar com sucesso nos mercados competitivos. Enquanto, por outro lado, as empresas 3 e 4 adequaram suas estruturas organizacionais apenas ao contexto produtivo e mercado local.

Com base nestes contextos, observa-se que os empresários das empresas 1 e 2 assumem funções de alta direção e de natureza mais estratégica. Os setores e áreas operacionais foram marcados por constantes adequações e moldadas aos momentos e desafios vivenciados. Sempre que necessário e possível, as atividades foram descentralizadas, favorecendo o nível de especialização das áreas e funções. Um dos reflexos pode ser na ampliação de setores e quantidade de funcionários envolvidos nos setores gerenciais e administrativos. Percebe-se ainda, que a atual

estrutura organizacional se moldou a sequência de operações (atividades primárias) envolvidas nos três macrosssegmentos da cadeia: produção, transformação e comercialização. Além deste, nota-se adequações pertinentes às atividades de apoio que oferecem suporte as atividades primárias. Neste ambiente, nota-se ainda, a forte interface e comunicação entre as pessoas, o que favorece o maior fluxo de informações que contribuem para os encadeamentos técnicos com maior eficiência. Em ambas os ambientes, notou-se um papel fundamentais de interface e comunicação da alta direção com as gerências da empresa.

Desse modo, nota-se que as práticas gerenciais adotadas pelas empresas 1 e 2 favorecem a capacidade de inovação e sugere influenciar na inserção e manutenção e diferenciação nas atuais posições em mercados competitivos.

De maneira distinta, percebe-se nas empresas 3 e 4 que os empresários, apesar da função de alta direção, tendem a centralizar e acumular funções, muitas delas operacionais. Um dos reflexos pode ser notado na estrutura organizacional enxuta e com poucos funcionários com funções de gerência e administrativo, o que sugere influenciar no menor nível de especialização das atividades e inclusive, competências essenciais nestas empresas. Observa-se que a atual estrutura organizacional se moldou as atividades primárias decorrentes da posição na cadeia apenas do macrosssegmento de produção, além de outras limitadas atividades de apoio que oferece o suporte necessário. Um dos reflexos observados demonstra limitar o fluxo de informações e de inovações tecnológicas na cadeia até o intermediário local, que por sua vez, atuam justamente nas disfunções apresentadas pelas empresas 3 e 4.

Apesar de adequado a lógica produtiva e mercado local e de sucesso nos modelo de negócios proposto, as práticas adotadas pelas empresas 3 e 4 evidenciam fatores que limitam a capacidade de inovação e parecem explicar as atuais posições no mercado local. No entanto, apesar da estrutura limitar a inovação na empresa em outras áreas, os entrevistados revelam não se preocupar com a atual estrutura de funcionamento, uma vez que corresponde o contexto e objetivos da empresa. No entanto, admitem que pensar em ampliar os negócios, seria necessário sofrer adequações da estrutura organizacional e gerência da empresa.

Quanto à categoria gestão de tecnologia, as práticas demonstram ser semelhantes em todas as empresas estudadas. São essenciais as inovações

tecnológicas promovidas pelas empresas. Fazem parte o processo de aquisição de novas tecnologias, adequações e melhorias de processos e produtos. As semelhanças encontradas decorrem das empresas estudadas atuarem no mesmo ramo e por serem analisadas práticas fundamentadas pela literatura.

No entanto, apesar de práticas semelhantes, nota-se que a adoção destas práticas e inovações tecnológicas ocorre em contextos diferentes. As empresas 1 e 2 se diferem por posicionar-se nos três macrosssegmentos da cadeia de produção do mamão, diversificação e dimensão de produção, terem uma estrutura organizacional descentralizada e compatível com os setores, e, sobretudo, orientadas pela manutenção de mais de 27 distintos canais de comercialização. Dentre as principais contribuições para a inovação, ressalta-se o desenvolvimento de mais de 30 tipos de subprodutos de mamão, bem como os condicionantes necessários desenvolver este portfólio de produtos, tais como: aquisição de novas tecnologias e insumos, adequações e melhoria de processos na linha de produto.

Nas empresas 3 e 4, observa-se por outro lado, o foco das práticas gerenciais voltadas para a produção das lavouras, bem como de uma estrutura organizacional, neste caso, centralizado, mas suficiente na visão dos empresários. Neste caso, as práticas observadas se orientam pela produtividade das lavouras e pela garantia da qualidade dos frutos e poucas especificações para atender 6 e 7 intermediários locais, respectivamente.

No que se refere à categoria gestão de qualidade, observou-se do mesmo modo que a categoria anterior, a adoção de práticas demonstra ser semelhantes em cinco dimensões da qualidade, mas se diferem em relação ao contexto. Estas dimensões estão relacionadas à: (1) produtividade da linha de produção; (2) atendimento das características e conformidade dos produtos comercializados; (3) confiabilidade e durabilidade satisfatórias dos frutos, uma vez que são perecíveis; (4) monitoramento mercadológico e (5) monitoramento da qualidade percebida e satisfação dos clientes.

Na primeira prática, por exemplo, as empresas 1 e 2 se diferem por também direcionar as práticas para melhorar a eficiência dos processos do *Packing House* de processamento de mamão. Outros contextos que evidenciam as distinções na capacidade de inovação entre as empresas situadas em mercados competitivos e

restritos, residem na quantidade de subprodutos, no padrão de qualidade e exigências e no número de clientes.

Outra prática que destoa as empresas situadas em mercados competitivos são às práticas voltadas para a estética dos frutos. Além de agregar valor aos produtos, abrem o leque ampliar a produção de subprodutos de mamão, e com isto, segmentar e ampliar a quantidade de clientes.

Além disto, outra peculiaridade apresentada pelas empresas 1 e 2 foram a adoção de duas ferramentas comuns da qualidade para atender o mercado interno (Brasil). Uma voltada para Boas Práticas de Fabricação que compreendem um conjunto de ações que objetivam a qualidade no processo de fabricação, segurança no uso e eficácia nos produtos. E a outra para Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle que consiste e um sistema de segurança alimentar destinada a analisar as diversas etapas de produção de alimentos. Mas especificamente, a empresa 2 se difere das demais pela certificação de qualidade dos frutos no intuito de atender as exigências do mercado de exportação.

Com base no contexto desta categoria, percebe-se que as práticas gerenciais, embora semelhantes, apresentam contextos distintos que revelam influenciar de maneira distinta na capacidade de inovação. O posicionamento na cadeia de produção, a estrutura organizacional e o objetivo de manter as posições de mercado, demonstram ser os precursores que delimitam e direcionam as práticas gerenciais. Enquanto as empresas 1 e 2 potencializam a capacidade de inovação, as empresas 3 e 4 mostram limitar-se pelos contextos apresentados, o que reforça entender as atuais posições de mercados destas empresas.

Na categoria de gestão de pessoas, as práticas foram analisadas com base nas seguintes dimensões: (1) ambiente atrativo; (2) interações pessoais e troca de conhecimento; (3) criatividade e; (4) desenvolvimento de competências. Em todas as dimensões, foram observadas diversas práticas comuns. No entanto, o que se ressalta são os contextos apresentados pelas empresas. Outros pontos que merecem atenção foram às práticas peculiares que melhor explicam a relação destas dimensões com a capacidade de inovação e inserção nos mercados.

Nas empresas 1 e 2, por exemplo, se diferiram pela importância dada aos setores gerenciais (linha de produção e administrativo), que refletem naturalmente na estrutura organizacional descentralizada e no expressivo número de profissionais

envolvidos. Para isto, buscam criar espaços e ambiente atrativo para os colaboradores. As empresas 3 e 4, por outro lado, apresentaram um número reduzido de pessoas envolvidas nas atividades de gerenciais / administrativos que refletem na centralização das atividades gerenciais.

Enquanto os empresários das empresas 1 e 2 buscam profissionais para desenvolver competências essenciais e aumentar o estoque de conhecimento da organização, os empresários das empresas 3 e 4 tendem a centralizar tais competências, muitas delas de cunho operacional.

Outro aspecto que difere as empresas foi à alocação dos recursos humanos nas posições dos macrosssegmentos da cadeia de produção. Observa-se neste caso, que as empresas 1 e 2 alocaram profissionais experientes com funções gerenciais na produção das lavouras, *Packing House* de processamento e nas unidades comerciais. As empresas 3 e 4 de maneira diferente, focaram-se apenas na produção e em funções administrativas de apoio, muitas delas assumidas pelo próprio empresário.

Além do contexto mais favorável, as empresas situadas em mercados competitivos adotam práticas específicas que favorecem um ambiente de trabalho mais atrativo; com maiores interações pessoais e troca e conhecimento; criatividade e desenvolvimento de competências. Ressalta-se que este retrato trata-se de uma análise particular da estrutura organizacional e pessoas envolvidas em funções gerenciais e administrativas.

Deste modo, observa-se que as práticas adotadas pelas empresas 1 e 2 se destacam-se por influenciar na maior capacidade de inovação e por contribuir com as atuais posições de mercado. No caso das empresas 3 e 4, demonstra-se limitar a capacidade com que inovam nestas dimensões e explicar as atuais posições no mercado local.

Quanto à categoria gestão financeira, o estudo demonstra importantes aspectos que se inter-relacionam e diferem as empresas situadas em mercados competitivos e restritos. Estes aspectos podem ser observados nas seguintes dimensões: (a) visão geral; (b) tecnologia da informação; (c) recursos humanos; (d) gestão financeira básica e; (e) objeto de custeio.

Nas empresas 1 e 2, por exemplo, observou-se uma filosofia voltada para contínuo aperfeiçoamento da gestão financeira e objeto de custeio. Para isto, criaram um setor específico. Em termos de diferenciação, se destacam pela:

- (1) Implementação de um software de um sistema de gestão financeira;
- (2) Contração de pessoas qualificadas e/ou na formação de funcionários que aperfeiçoaram a gestão;
- (3) Treinamento do pessoal para utilização do sistema;
- (4) Rígido controle mensal dos custos fixos e variáveis, diretos e indiretos e de receitas brutas e líquidas.
- (5) Planejamento dos centros de custos das lavouras; no controle, assegurando tanto quanto possível, que os custos reais sigam os planos de custos previstos, e por fim; apuram em que grau o planejamento foi correspondido.

Nas empresas 3 e 4, por outro lado, mostra que limitaram-se o aperfeiçoamento da gestão financeira. Em termos de setor, apenas a empresa 3 revelou ter um setor para tratar da gestão financeira conduzidas por duas pessoas, mas que acumulam outras funções administrativas. Na empresa 4, o próprio empresário exerce o controle financeiro. Em termos de tecnologia, não se observou o uso de software de gestão financeira em ambas as empresas. Quanto às práticas de gestão financeira e objeto de custeio, ambas as empresas focam apenas no controle de custos das lavouras geralmente realizados ao final de cada lavoura. Em termos de controle e indicadores, realizam somente a contabilidade dos custos das lavouras e receitas brutas e líquidas, custos unitários de produção e receita. Porém, ambas as empresas revelam não ser muito preciso, mas que constituem importantes estimativas para se apoiar nas tomadas de decisões.

Diante dos contextos apresentados, percebe-se as práticas adotadas pelas empresas 1 e 2 refletem a maior capacidade de inovação de ambas as empresas. A influência desta categoria com as atuais posições de mercado podem ser notadas na maior capacidade da gestão financeira e de suporte e auxílio nas tomadas de decisões, sejam elas de controle, planejamento e investimentos. Nas empresas 3 e 4, por outro lado, observa-se que as práticas gerenciais apresentam-se como sendo rudimentares quando comparadas ao conjunto de ferramentas e práticas disponíveis. No entanto, na visão dos empresários, revela ser suficiente por oferecer

o suporte necessário às tomadas de decisões, sugerindo deste modo, uma questão de adequação com a lógica produtiva e de mercado local.

Por fim, em se tratando da categoria gestão do sistema agroindustrial, as empresas situadas em mercados competitivos e restritos apresentam distinções em 6 dimensões de análise nas quais demonstram influenciar nas atuais posições de mercados. Estas dimensões estão relacionadas a:

- (1) Relação com os agentes da cadeia de produção;
- (2) Elos de coordenação da cadeia;
- (3) Serviços de apoio;
- (4) Mecanismos de coordenação;
- (5) Agentes facilitadores;
- (6) Mecanismos institucionais.

Na relação com os agentes da cadeia, algumas práticas identificadas demonstraram ser semelhantes tanto nas relações com fornecedores e com compradores. Centrando-se nas principais diferenças que melhor demonstram a influencia nas posições de mercado, alguns pontos foram destacados.

As empresas situadas em mercados competitivos, 1 e 2, se diferem por desenvolver relações com fornecedores tanto para o macrossegmento de produção, como para as operações o *Packing House*. Destacam-se as aquisições de maquinários e tecnologias de processamento, maquinários de montagem de embalagens, aquisição de diversos tipos de embalagens e material de proteção para os frutos e entre outros. A empresa 2 se difere das demais pela compra em grandes volumes em virtude do volume demandado, como forma de reduzir os custos dos insumos. Enquanto as empresas 1 e 2 encaram o dispêndio como uma oportunidade de agregar valor aos produtos, as empresas 3 e 4 encaram como fatores limitantes.

Nas relações com os compradores, as empresas situadas em mercados competitivos e restritos revelaram adotar as seguintes práticas comuns: (1) buscam relações cooperativas com os clientes (com exceção da empresa 4, que não foi observada); (2) possuem forte interface e comunicação; (3) monitoram a qualidade percebida e a satisfação dos clientes e; (4) demonstram-se flexíveis nas negociações. No entanto, estas práticas se diferem em relação aos canais de distribuição, amplitude de clientes, abrangência de mercado e exigência em qualidade, o que muda o cenário das práticas e a contribuição para a inovação.

Sobre este aspecto, nota-se que as empresas 1 e 2 atuam em mais de 27 clientes das CEASAS e Distribuidores. A empresa 2 se destoa das demais, por atuar no mercado de exportação. No mercado interno, estas empresas são responsáveis por abastecer 7 e 9 Estado no Brasil. A empresa 3 e 4, por outro lado, atendem somente 6 e 7 clientes intermediários locais. As empresas 1 e 2 se diferenciam ainda, por oferecer um amplo portfólio com mais de 30 subprodutos de mamão de alto padrão de qualidade que variam segundo as especificidades requeridas pelos clientes. Além deste, realizam visitas a alguns clientes, e por vezes, recebem os clientes chaves em suas propriedades com vistas a estreitar as relações comerciais.

Quanto aos elos de coordenação na cadeia de produção, as empresas 1 e 2 se diferenciam das empresas 3 e 4, por atuarem em 6 elos de coordenação, dos quais em 2 elos exercem o pleno controle: (1) produção interna com o *Packing House* de processamento; (2) *Packing House* de processamento com a unidade de comercialização. A atuação e controle destes elos de coordenação contribuem para a inovação à medida que proporcionam uma maior eficiência e coordenação entre os diferentes macrosssegmentos. Um dos reflexos deste contexto, podem ser notados nos serviços de apoio adotados pelas empresas 1 e 2 que diferem significativamente das empresas 3 e 4. Percebe-se sobre este aspecto, que as empresas 1 e 2 possuem 10 e 13 tipos de infraestrutura e serviços de apoio, respectivamente, que sustentam os encadeamentos das operações. No caso das empresas 3 e 4, por outro lado, se limitam apenas a 2 tipos de serviços de apoio.

No que se refere aos mecanismos de coordenação, a principal diferença reside na informação - fator de competitividade. Por posicionar as empresa nos três macrosssegmentos da cadeia e atuar em 6 elos de coordenação, nas empresas 1 e 2 possuem um maior fluxo de informações que contribuem para a melhor eficiência dos encadeamentos técnicos no decorrer de toda a cadeia de produção. Ressalta ainda, a influência na introdução de inovações tecnológicas em todos os macrosssegmentos, conforme apontados pelo próprio estudo.

Em se tratando da dimensão dos agentes facilitadores, as empresas situadas em mercados competitivos se diferenciam das demais empresas em dois aspectos. Um relacionado a parcerias com profissionais especializados na área de mercado e o outro pelo desenvolvimento de uma ampla carteira de empresas e autônomos transportadores de frutas, o que possibilita garantir o escoamento da produção para

diversas regiões do País semanalmente. No caso da empresa 2, se difere das demais pelo apoio de agentes facilitadores que realizam o transporte aéreo e de serviços aduaneiros para exportar a produção.

Em termos de mecanismos institucionais, as empresas 1 e 2 se diferenciam pela adequação de normas e certificações que proporcionam a melhoria da qualidade dos processos e dos produtos. Destacam-se as adequação das normas de Boas Práticas de Fabricação e APPCC em ambas as empresas. E na empresa 2, a certificação da qualidade do programa GLOBALGAP certificação do *Programa System Approach* que credenciam a empresa a exportar a produção para o continente Europeu e para o Canadá.

6.3. Considerações finais

Com base nos dois padrões de análises e lógica de replicação teórica, observaram-se algumas predições anunciadas no problema da pesquisa e previstas no protocolo do estudo que corroboram com os resultados obtidos. Buscando compreender as influenciam da capacidade de inovação, três análises conclusivas foram realizadas com base em visões:

- (1) Enfoque sistêmico;
- (2) Enfoque mesoanalítico e;
- (3) Construto da capacidade de inovação.

No primeiro enfoque, nota-se que os condicionantes impostos pelos consumidores finais, neste caso, sugerem constituir os principais indutores da mudança do *status quo* do sistema das empresas. Esta visão sustenta que a orientação pela demanda gera informações que determinam o fluxo de produtos e serviços ao longo de toda a cadeia. Se por um lado, as empresas 1 e 2 se orientam pela expansão e segmentação de mercados consumidores de alto padrão de qualidade no Brasil, por outro, as empresas 3 e 4 se orientam pelo mercado local. Nestes casos, os intermediários locais assumem a função de coordenação, por deter o conhecimento sobre e canalizar as exigências aos produtores locais.

Orientados pelos objetivos dos negócios, percebe-se que as estruturas de funcionamento das empresas se moldam à dinâmica dos sistemas-cadeias de produção que estão inseridas. Melese (1990), com base na concepção de sistema organização-meio ambiente, sustenta que toda a empresa (ou administração), está

inserida em um meio ambiente dinâmico com a qual se encontra em permanente interação.

Sobre este aspecto, as representações gráficas das empresas situadas em mercados competitivos (figuras 6 e 8) e restritos (figuras 10 e 12) sintetizam e evidenciam claramente as diferenças na dinâmica de funcionamento, assim como os contornos dos sistemas-cadeias de produção. Com base neste enfoque sistêmico foi possível evidenciar as diferenças em 6 dimensões, da influencia das práticas gerenciais adotadas na capacidade de inovação nas empresas:

- (1) Relação com os agentes da cadeia de produção;
- (2) Elos de coordenação da cadeia;
- (3) Serviços de apoio;
- (4) Mecanismos de coordenação da cadeia;
- (5) Agentes facilitadores;
- (6) Mecanismos institucionais.

Ressalta-se que inicialmente todas as empresas apresentavam as mesmas características e se enquadravam como empresas de pequeno porte. Esta observação corrobora com o enfoque sistêmico de Melese (1990), que todo o sistema, assim como a cadeia de produção, evolui e se altera no espaço e no tempo em função de mudanças internas e externas.

Com base nesta premissa, as diferenças nas dimensões relatadas acima, mostram que os efeitos da capacidade de inovação das empresas 1 e 2 provocaram gradativamente, transformações e deslocamentos das fronteiras do sistema, além do rearranjo interno dos macrosssegmentos (subsistemas) que formam o sistema principal.

Esta visão corrobora com a visão de Batalha (2004, p. 4), “a competitividade sustentada de uma empresa somente pode ser consolidada no âmbito de um sistema igualmente competitivo em seu conjunto”. Conforme observado nas empresas 1 e 2, o estudo sustenta que para manter a perspectiva de crescimento e consolidação no mercado, foi necessário profundas mudanças na forma com que as empresas visualizam e gerenciam seus negócios. As empresas 3 e 4 reforça ainda mais esta premissa, ao mostrar uma realidade oposta, em que as poucas mudanças observadas, limitaram as perspectivas de crescimento e atuação no mercado local. No entanto, ressalta-se que os empresários mostraram-se satisfeitos com os

negócios e o mercado local, mas admitem os desafios e as mudanças necessárias para galgar outros patamares produtivos e comerciais.

No enfoque mesoanalítico, por outro lado, buscam preencher a lacuna de conhecimento sobre o processo concorrencial, opções estratégicas das empresas e processos de distribuição entre os agentes (Batalha, 1993). Para efeito deste estudo, observa-se que mesoanálise busca compreender a estrutura interna da empresa, subdivididas em partes para que possa explicar o todo como sendo um sistema integrado.

De acordo com a síntese do estudo, observa-se que nas categorias de estrutura e ambiente organizacional e as categorias de gestão (tecnologia, qualidade, pessoas e financeiro), foram destacadas práticas que evidenciam as diferenças na influencia na capacidade de inovação dos dois padrões de empresas.

Do ponto de vista do processo concorrencial, observa-se que as empresas 1 e 2 desenvolveram parâmetros de concorrência superiores aos da empresa 3 e 4. Além disto, desenvolveram diferenciais e vantagens competitivas nas quais as empresas 3 e 4 se beneficiariam como parceiros, na condição de fornecedores de mamão.

Quanto as opções estratégicas e processos distributivos entre os agentes, as empresas 1 e 2 se destacam pela importância da estrutura organizacional e suporte das categorias de gestão nos encadeamentos da operações, da montante a jusante da cadeia de produção. Numa visão de cadeia de produção, observa-se que o conjunto destas práticas contribuem para a capacidade de inovação em 3 dimensões:

- (1) Posicionamento das unidades de negócios em três macrossegmentos;
- (2) Atuação em 6 elos de coordenação, nos quais 2 são internos, que favorecem o maior controle da cadeia;
- (3) Fluxo de informação que favorecem a maiores sinergias tecnológicas, de produção e comerciais.

Segundo Bidault (1988), esta última dimensão observada constitui um importante fator de competitividade. Uma forma sutil de observar o controle ou influencia na cadeia, pode-se dar pela relação com o ciclo de vida de um produto.

Fase introdução do produto (novo produto): controle das empresas 1 e 2 no período inicial de domínio tecnológico do *Packing House* de processamento, armazenamento e dos subprodutos do mamão;

Fase de difusão: exerceram o domínio dos processos de produção, tanto das lavouras quanto dos *Packing House*, assim como das atividades comerciais;

Fase de maturidade: exerceram nesta fase, o domínio das relações comerciais e dos mercados. Representam a consolidação do portfólio de mais de 30 tipos de subprodutos de mamão e de mais de 27 clientes.

Observa-se que por outro lado, as empresas 3 e 4, que não desenvolveram esta capacidade de inovação, apesar de relatar adotar práticas semelhantes nas categorias de gestão.

Esse contexto corrobora com o pressuposto abordado por Cunha (2005), que para “enfrentar as mudanças contemporâneas da competição, as empresas necessitam conceber, buscar, criar e adotar práticas gerenciais capazes de torná-las aptas para competir em ambientes dinâmicos”. Pelos resultados contrastantes apresentados, percebe-se que as empresas 3 e 4, por não trilhar este caminho, limitaram aos mercados locais.

Os contrastes apresentados pelos padrões de análise mostram que as empresas que não se adaptam a esta nova realidade de competição, tendem a limitar-se aos mercados locais. Desse modo, esse contexto demonstra ilustrar as dificuldades enfrentadas por estas empresas para ampliar a capacidade de inovação.

A terceira e última análise conclusiva, parte da premissa que as práticas adotadas pelas empresas que contribuem a capacidade de inovação, são responsáveis pelo desempenho dos negócios e determinam as posições no mercado, sejam eles competitivos ou restritos. Segundo Neely e Hii (1999) a capacidade de inovação é resultante inter-relação sinérgica das interações interorganizacionais, dos processos internos e da cultura organizacional. Porém, foi considerada para efeito deste estudo, uma quarta variável apontada por Molina-Palma (2004), o fator humano. De acordo com este autor, o fator humano, foi apontado como um poderoso vetor que impulsiona as atividades associadas à capacidade de inovação e à gestão tecnológica.

Partindo deste pressuposto, o estudo mostra que as práticas adotadas pelas empresas 1 e 2 (mercados competitivos) corroboram com o conjunto de atividades compreendidas pelo construto da capacidade de inovação apontadas por Neely e Hii (1999). Além disto, busca por meio de explicações rivais das empresas 3 e 4, observar os efeitos limitantes destas práticas no desempenho global dos negócios, explicando a restrição ao mercado local.

Observa-se nestes casos que as distinções dos resultados (atividade) sugerem está alinhadas aos objetivos dos negócios e mercadológicos das empresas. Outro ponto que deve ser levado em consideração é o número de pessoas na estrutura organizacional que gerem as empresas. Sobre este aspecto, nota-se que as empresas 1, 2, 3 e 4, possuem aproximadamente 10, 25, 4 e 3 colaboradores internos, respectivamente, o que sugere, portanto, explicar a distinções a seguir. Para melhor entendimento, as práticas foram agrupadas de acordo com o construto, buscando corroborar com as contribuições de Neely e Hii (1999) e outros autores:

Cultura Organizacional

- Existia uma clara compreensão da missão e do objetivo da empresa, inserção em mercados competitivos;
- Havia uma cultura derivada da filosofia dos fundadores das empresas (1 e 2), a qual influencia, por sua vez, os critérios adotados na contratação dos funcionários para moldar a estrutura organizacional necessária para atingir seus objetivos;
- Os funcionários apreciam e aceita a cultura organizacional, independente de eles gostarem ou não dela;
- Corroboram com Jassawalla e Sashittal (2002) em sua definição de cultura, ao notar um conjunto de inovações, da montante a jusante da cadeia de produção, e do portfólio de subprodutos, em que o ambiente social e cognitivo, a visão partilhada da realidade e as crenças coletivas e valores do sistema, refletem no padrão consistente de comportamento dos funcionários;
- De acordo Subramaniam e Ashkanasy (2001), ao definir as dimensões de inovação na cultura organizacional, corroboram com alguns valores apontados pelos autores ao notar os seguintes aspectos: serem inovadores e

com anseio para experimentar novas ideias; serem oportunistas; não ser restringidos por regulamentos e normas; e ter coragem de assumir riscos;

- Corroborando com as afirmações de Neely e Hii (1999), observou-se ainda, que a estratégia é bem-compreendida e articulada;
- A inovação é uma parte integrante da estratégia;
- A estrutura organizacional privilegiava a formação de equipes / setores alinhados às estratégias e objetivos de mercado;
- A melhoria contínua pela satisfação total do cliente e a gestão da qualidade como condicionantes que induzem a filosofia do negócio.

Processos Internos

Neste aspecto, observou-se que as empresas 1 e 2 se diferenciam por melhor expressar a execução das práticas relacionadas aos processos internos, corroborando os autores a elas relacionadas, tais como:

- Constante formulação e implementação de estratégias nas empresas 1 e 2. Atividade corroborada com os autores Nelly e Hii (1999), e complementada por Freeman (2003), como sendo uma habilidade ausente em muitos executivos, fato este, observado nas empresas 3 e 4. Fischmann (1987) revela que o processo de implementação estratégica refere-se a uma atividade gerencial que a empresa converte o planejamento em realidade.
- Na geração e captura de ideias - as boas ideias são recompensadas pela sua operacionalização e as falhas são consideradas como parte do aprendizado;
- As empresas 1 e 2 se orientam por medidas de desempenho por medidas de desempenho por meio da mensuração de metas e objetivos anteriormente definidos. Servem como parâmetro para reajustar as estratégias anteriores;
- Treinamento e desenvolvimento contínuo dos funcionários para aprimorar suas funções na organização. Um dos pontos destacados foram o acúmulo de conhecimento e competências dos colaboradores internos e a melhoria da interface de comunicação e fluxo de informações;
- Desenvolvimento de habilidades relacionadas à promoção/marketing e administrativas no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional e gestão dos recursos humanos e gerência geral, como sendo as mais importantes. Estas habilidades corroboram com a pesquisa realizada por

Singh (2002) na indústria norte-americana de Biotecnologia. O autor objetivou no estudo identificar o grau de importância das habilidades gerenciais à medida que as empresas se movimentavam das atividades de P&D para as atividades relacionadas com a comercialização dos produtos. Características semelhantes são observadas à medida que se considera que as empresas 1 e 2 à 8 anos atrás não haviam o portfólio de subprodutos atual. Neste meio tempo, se orientaram e desenvolveram recorrentes inovações incrementais nos processos de produção que resultam mais tarde, num amplo portfólio com mais de 30 subprodutos para atender os seus clientes.

Relações Interorganizacionais

Outros aspectos observados se referem à rede de relações externas à organização, como sendo essencial para troca de conhecimentos, adquirir novas ideias e compartilhar capacidades intelectuais.

As empresas 1 e 2, neste sentido, se diferenciam, conforme já mencionadas anteriormente, nas seis dimensões analisadas no âmbito do sistema: (1) relações com os agentes (fornecedores e compradores); (2) maior número de elos de coordenação da cadeia que favorecem um maior controle da cadeia; (3) mecanismos de coordenação, nas quais se destacam o maior fluxo de informações que resultam em inovações e maior eficiência da cadeia; (4) na quantidade de serviços de apoio que oferecem suporte aos encadeamentos das operações; (5) interações com agentes facilitadores e; (6) mecanismos institucionais, como as normas e certificações de qualidade, que prescindem da assessoria na adequação dos processos, contratação de serviços para certificação e adequações da gestão dos processos.

Este contexto evidencia nas observações feitas por Galbraith *et. al.* (1995) ao revelar que as empresas estão descobrindo e se conscientizando da impossibilidade de executar de maneira adequada, toda e qualquer função. Para isto, delega responsabilidades e funções a terceiros para as quais não há competência interna. Observa-se que este aspecto consiste ainda, uma das principais limitações notadas nas empresas 3 e 4. Além de limitar e centralizar determinadas funções na empresa, isso é percebido também no papel dos empresários que tendem a acumular competências essenciais, muitas delas de cunho operacional que poderiam ser desenvolvidas coma contratação de funcionários.

Percebe-se ainda, que as empresas 1 e 2 desenvolveram múltiplas interações interorganizacionais para construir competências e para garantir a presença nacional, e excepcionalmente na empresa 2, a presença global ao passar a atuar em 7 Países do continente Europeu e o Canadá, no continente da América do Norte.

Capital humano

O quarto e último fator do construto mostram outros fatores que evidenciam a importância do capital humano na capacidade de inovação das empresas e parecem explicar as diferenças apresentadas pelas empresas.

De acordo com a proposta de Edvinsson e Malone (1998) de monitoramento de indicadores a serem utilizados por empresas de alta tecnologia para potencializar sua capacidade e inovação, os estudos indicam que determinadas práticas se relacionam aos parâmetros propostos. Ressalta-se que esta relação observada não é suficiente para afirmar, uma vez que não foi o objetivo deste estudo e não foi fornecidos resultados dos indicadores. Portanto, o que se observa são apenas algumas práticas das empresas que se relacionam com os parâmetros de avaliação dos indicadores, demonstrando, deste modo, a importância do capital humano.

Seguindo a proposta dos autores, os parâmetros observados nas empresas 1 e 2 que se relacionam com os indicadores foram agrupados da seguinte forma:

Foco na Renovação e Desenvolvimento

- Despesas com desenvolvimento de competências / funcionários dos setores gerenciais / administrativos;
- Destinam tempo e recursos aos funcionários para treinamento e desenvolvimento dos processos;
- Despesas significativas com melhoria dos processos, aquisições de tecnológicas e despesas administrativas;
- Constantes comunicações diretas com o cliente / ano.

Foco Humano

- Destacam-se a quantidade de profissionais destinados a funções de gerencias e setores administrativos;
- Observam-se funcionários com formação acadêmica.

Outras características que chamaram atenção nas empresas 1 e 2 foram a formação técnica dos empresários. Na empresa 1 destaca-se a formação acadêmica nas áreas de ciências agrárias. Na empresa 2 notou-se a complementaridade de competência, habilidades e conhecimento dos três sócios empresários com diferentes formações técnicas e experiência no mercado, fator este que representou um dos principais ativos da empresa.

As diferenças apresentadas pelos padrões de empresas corroboram as considerações dadas por Molina-Palma (2004), ao demonstra que práticas gerenciais relacionadas a ativos intangíveis constituem um dos elementos vitais das empresas para potencializar a capacidade de inovação e desempenho dos negócios. Além disto, as evidências mostram influenciar de maneira determinante nas posições de mercados. Enquanto as empresas 1 e 2 buscam potencializar sua capacidade gerencial e administrativa dos negócios, percebe-se que nas empresas 3 e 4 constituem os fatores que limitam a capacidade gerencial e de expansão dos negócios e mercados.

Por fim, conclui-se pela síntese do estudo e pelas análises conclusivas das considerações finais, que o estudo atendeu aos objetivos do estudo, uma vez que fundamentou em suas proposições iniciais e revisão de literatura, buscando responder de maneira criteriosa a pergunta do problema da presente pesquisa.

6.4. Limitações do estudo

Por se tratar de um estudo preliminar e de natureza exploratória, a pesquisa deve ser compreendida como contribuições iniciais sobre a influência das práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação com a inserção nos mercados agroalimentares. Embora os resultados corroborem com as proposições iniciais, por obter resultados esperados (replicação literal) e explicações rivais para gerar resultados contrastantes, visando oferecer apoio mais vigoroso as questões iniciais do estudo, compreende-se que a análise não possibilita generalizações. Observa-se neste caso, uma restrição estabelecida na metodologia de pesquisa.

Outra limitação do estudo reside nas informações obtidas com os empresários e gerentes pesquisados, não havendo possibilidade de preencher observações e visões diferentes das demais pessoas envolvidas, tal como sócios e gerentes da empresa. Uma pesquisa mais ampla com as pessoas chaves poderiam revelar

informações mais detalhadas, tanto sobre o aspecto das práticas gerenciais adotadas como das contribuições para a capacidade de inovação, cobrindo, deste modo, lacunas não preenchidas no estudo. Ressalta dentre as limitações da metodologia, a falta de tempo, recursos e em alguns casos, à distância.

Outra limitação da metodologia observada refere-se ao roteiro de entrevistas, nas quais se fundamentou em práticas gerenciais apontadas pela literatura, o que conduziu a resultados (práticas gerenciais) muito semelhantes em todas as empresas. Pelo nível de detalhamento, observou-se que o conjunto de práticas observadas suprimiu a investigação das perguntas abertas, nas quais os entrevistados revelaram ter esgotado as práticas. Em virtude desta limitação, o roteiro de entrevista sofreu alterações para investigar maiores detalhes que diferenciassem as práticas adotadas pelas empresas. Apesar disto, não foi suficiente, o que levou a uma maior complexidade na interpretação e análise para atender os objetivos da pesquisa.

6.5. Propostas para outros estudos

A abordagem deste estudo, no que cerne a relação das práticas gerenciais associadas à capacidade de inovação, constitui uma importante área de conhecimento para compreender os diferenciais para atuar em mercados agroalimentares competitivos de maneira sustentada e contínua. Além disto, possibilidade oferecer apoio mais vigoroso as suas bases e fundamentações teóricas. Aprofundar estes estudos, envolvendo a contribuições teóricas de maneira sistêmica e articulada aplicada ao agronegócio, constitui uma forma contribuir para os diversos setores agropecuários para tornar as empresas rurais mais competitivas no mercado interno e externo. Visando preencher as lacunas de conhecimento e avançar nesta área de conhecimento, sugerem-se algumas proposições para estudos futuros:

- Pesquisas de campo com números maiores de casos ou de amostras estatisticamente representativas, aplicando estatísticas multivariadas relacionadas às variáveis investigadas no presente estudo, poderiam oferecer apoio mais vigoroso as replicações teóricas do presente estudo. Poderia ser utilizados como parâmetros de investigação, as categorias e as práticas

gerenciais apontadas pelo estudo, uma vez que já foram observadas e prescindem de replicações teóricas;

- Estudo em profundidade sobre as categorias de práticas gerenciais relacionadas à: (1) estratégias empresariais; (2) estrutura e ambiente organizacional interno; (3) gestão de tecnologia; (4) gestão de pessoas; (5) gestão de qualidade e; (6) gestão financeira. Os avanços nestas categorias poderia melhor compreender as áreas, oferecer maiores detalhes sobre as práticas e as contribuições para a inovação;
- Seriam relevantes também, estudos focados no construto da capacidade de inovação, relacionando práticas abordadas pelos autores em empresas urbanas, em sua expressiva maioria. Um direcionamento para os setores do agronegócio poderia representar uma grande contribuição para nas áreas de conhecimento da gestão da inovação.
- De maneira específica, sugere-se o enfoque particular destinado capital intelectual, considerado nas pesquisas feitas por Molina-Palma (2004), uma quarta variável do construto da capacidade de inovação, conforme assim, foi observado no presente estudo. Um estudo dessa natureza, inicialmente poderia revelar importantes práticas relacionadas aos ativos intangíveis, assim como oportunidades e limitações para as empresas do agronegócio. Além disto, poderia oferecer importantes avanços na utilização de ferramentas para administrar ativos intangíveis na forma de conhecimento, por exemplo, na investigação dos indicadores estabelecidos Edvinsson e Malone (1998). Os autores propõe neste monitoramento, uma série de indicadores utilizados por empresas de alta tecnologia para potencializar sua capacidade de inovação. Do mesmo modo, poderia ser utilizado como parte dos processos de gestão de inovação tecnológica. Uma investigação desta natureza poderia aprimorar e adequar o uso do monitoramento dos indicadores nas empresas do agronegócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin, 1971.
- ARMBRECHT, F.M. ;CHAPAS, R.B.; CHAPPELOW, C. C.; FARRIS, G. F.; FRIGA, P. N.; HARTZ, C. A.; McILVAINE, M. E.; POSTLE, S. R.; WHITWELL, G. E.. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN RESEARCH AND DEVELOPMENT. Research: Technology Management. Julho/Agosto, 2001.
- AZEVEDO, P. F. *Comercialização de Produtos Agroindustriais*. Mário Otávio Batalha (coordenador). Gestão Agroindustrial. GEPAI, Atlas, 2010.
- BARBOSA FILHO, M. *Introdução à Pesquisa: Métodos, Técnicas e Instrumentos*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1978.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, S.; E SAMBROOK, S. (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. Management Decision. Vol. 47 No. 8, 2009pp. 1323-1339.
- BARROS, A.J.P. *Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BASTOS, João Augusto de S. A.; BUENO, N. L. *Capacitação tecnológica*. In: BASTOS, João Augusto de Sousa Almeida (organizador). *Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira*. Curitiba: IEL/PR. 2003.
- BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão Agroindústria*. GEPAI, Atlas, 1997.
- BATALHA, M. O. ; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; BUAINAIM, A. M. . *Tecnologia de gestão e agricultura familiar*. In: XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, 2004, Cuiabá. Dinâmicas setoriais e desenvolvimento regional. Rio de Janeiro : SOBER, 2004. v. 1.
- BATALHA, M. O. *La notion de filière comme d'analyse stratégique: les cas des matières grasses a tartiner au Brésil*. 1993. Tese (Doutorado) 'INPL/Igia, Nancy.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESSANT, J., LAMMING, R., NOKE, H. AND PHILLIPS, W. (2005), "Managing innovation beyond the steady state", Technovation, Vol. 25 No. 12, pp. 1366-76.
- BIDAULT, F. *Le champ stratégique de l'entreprise*. Paris: Economica, 1988.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, C. G.; GUANZIROLI, C. *Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural*. Sociologias, Porto Alegre, ano 5, n° 10, jul/dez 2003, p. 312-347.
- CASSIOLATO, J.E.; SPAZIRO, M.H.S. *Uma caracterização de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas*. In: Helena, .M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria L. Maciel. (Org.). *Pequena empresas: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A; DA SILVA, T.. *Metodologia científica*. 6ª ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

CRESWELL, J.W. *Research Design: Quality and Quantitative Approaches*. USA: Sage, 1994.

CROSBY, P. B. *Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

CUNHA, J. C. *O Impacto do Uso Estratégico da Tecnologia no Desempenho da Empresa*. 161 f. Tese (Doutorado em Administração) São Paulo: PPGA/FEA/USP: 1994.

CUNHA, N. C. V. *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese (doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. *Understanding Management*. 4th ed. Mason: Thomson South Western, 2004.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R.A., *A Concept of Agribusiness*. Boston: Universidade de Harvard, 1957.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real da sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EIRIZ, Vasco. *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: v. 5, n. 2, pp. 65-90, maio/agosto, 2001.

EISENHARDT, K. M.. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review. Stanford: v.14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

FISCHMANN, A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. 207 f. Tese (Livre-docência) São Paulo: FEA/USP, 1987.

FLORIOU, L. L.; OVERNEY, V. *Combinatoire technologique et méthodologique de reconception d'une filière: de la formulation à l'expérimentation industrielle*. Communication présentée au Congrès de Génie Industriel, 1986.

(FOOD TRENDS 2020).site <http://www.brasilfoodtrends.com.br>

FREEDMAN, M. *The genius is in the implementation*. The journal of Business Strategy. Boston: v. 24, n. 2, p. 26-31, mar/apr 2003.

FREEMAN, Chris and SOET, Luc, *The Economics of Industrial Innovation*. 3 ed., Cambridge: The MIT Press, 1997.

GALBRAITH, J., LAWLER III, E. e Associados. *Organizando para Competir no Futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

- GARROUSTE, P. *Filières techniques et économie industrielle: l'exemple de la forge*. Lyon: Presses Universitaires, 1984.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOLDBERG, R.A. *Agribusiness Coordination*. Boston, Harvard University, 1968.
- GUILHOTO, J.J.M.; SILVEIRA, F.G.; ICHIHARA; AZZONI, C.R. *A importância do agronegócio familiar no Brasil*. Brasília-DF. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.44 no.3, Julho-Setembro, 2006.
- GUILHOTO, J.J.M.; SILVEIRA, F.G.; ICHIHARA; AZZONI, C.R. *A importância do agronegócio familiar no Brasil*. Brasília-DF. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.44 no.3, Julho-Setembro, 2006.
- JASSAWALLA, A.; SASHITTAL, H. *Cultures that support product-innovation processes*. Academy of Management Executive. v. 16, n. 3, p. 42-54, 2002.
- JURAN, J. M. *A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e services*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KAO, John J. *Entrepreneurship, creativity and organization: text, cases and readings*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989.
- KERLINGER, F. N. Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um Tratamento Conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- LAMBIN, J. J. *Le marketing stratégique*. Paris: McGraw-Hill, 1991.
- LASMAR, D. J.. *Valorização da biodiversidade: capacitação e inovação tecnológica na fitoindústria no Amazonas*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ: 2005.
- LIMA, L. C. O., PEREIRA, P. R. F., FUNCKE, A. L.; BORSOI, T. N.; SANTOS, R., *Diagnóstico socioeconômico e implantação de arranjo produtivo local (APL) da banana orgânica no Rio de Janeiro, Acre, Sober, 2008*.
- LOFLAND, J.; LOFLAND, L.H. *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, CA: Wadsworth Inc., 1984.

LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. *Gestão da propriedade rural e seus impactos acerca dos canais de distribuição: um estudo exploratório sobre o tomate in natura*. Anais do XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Juiz de Fora. Julho de 2003.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A.; SBRAGIA, R.; KRONER, W. *O Gerente de Projeto "Peso Pesado": um estudo de caso*. Economia & Empresa. São Paulo, 1997.

MELESE, J. *Approches systémiques des organisations*. Paris Éditions d'Organisation, 1990.

MINTZBERG, Henry. *Os P's da Estratégia*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLINA-PALMA, M. A. *A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia*. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MORVAN, Y. *Fondements d'Économie Industrielle*. Paris: Economie, collection Gestion, série Politique Generale, Finance et Marketing, 1985.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NEELY, A.; HILL, J. *Innovation and business performance: a literature review*. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NEELY, A.; HILL, J. *The Innovative Capacity of Firms*. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Fev. 1999.

NEELY, Andry; HILL, Jasper. *The Innovative Capacity of Firms. Report commissioned by the Government Office for the East of England*. Cambridge: University of Cambridge, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, OSLO MANUAL: *The Measurement of Scientific and Technological Activities*, 1997 e 2004.

PAPACONSTANTINO, G. *Technology and industrial performance*. The OECD Observer, OECD, nº 204, Feb/Mar, 1997.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo : Pioneira – Thomson Learning, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

QUEIROZ, T. R.; BATALHA, M. O. Sistema de custeio e indicadores de desempenho para a agricultura familiar: dados preliminares. In: XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2003, Juiz de Fora - MG. Anais. Juiz de Fora, 2003.

QUINN, J. B. *Strategies for change*. In: Mintzberg, H.; QUINN, J. B. The strategy process: concepts and context. New Jersey: Prentice Hall, 1992. P. 4-12.

RAHM, M.R. , HUFFMAN, W.E. *The adoption of reduced tillage: The role of human capital and other variables*, American Journal of Agriculture Economics, 66, 1984, pp. 405-413. Relações Sociais. São Paulo: E.P.U., 1974.

REZENDE, C. & ZYLBERSZTAJN, D. *Uma análise da complexidade do gerenciamento rural*. IV Seminários em Administração da FEA-USP, out. 1999.

RIBAUT, Jean-Michel; LEBIDOIS, Daniel; MARTINET, Bruno. *A gestão das tecnologias*. Coleção: Gestão e Inovação. Série: Ciências de Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ I. *The 12 different ways for companies to innovate*. MIT Sloan Management Review, USA, v.47, n. 3, abr. 2006. p.75-81.

SBRAGIA, R. P&D: *Como apreciar sua contribuição para a empresa*. Anais V Seminário Latino-Americano de Gestão Tecnológica, ALTEC, Bogotá, 19-22/set. 1993.

SCHUMPETER, J.A. *Business cycle: a theoretical, historical and statistical analysis*. McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. Allen & Unwin, 1943.

SCHUMPETER, J.A. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge - MA, 1934.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974.

SINGH, G. *Skill requirements for the biotechnology industry: moving from research and development to commercialization*. International Journal of Biotechnology. v. 3, n. 3/4, p. 245-256, 2001.

STAKE, R. Case Studies. IN: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage, 1994.

STEWART, T.A. *Capital Intelectual: a Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUBRAMANIAM, N.; ASHKANASY, N. *The effect of organizational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes*. Australian Journal of Management. v. 26, n. 1, p. 35-54, Jun/2001.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TAGUCHI, G. *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Tokyo: ASI Press, 1986.

TARANDEAU, Jean-Claude. *Produits et technologies: Choix politiques e l'entreprise industriel-le*. Paris: Dalloz, 1982.

TEECE, D. J. *Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering and licensing decisions*. Interfaces, 18, May/June 1988.

THIETART, Raymond-Alain. *La stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill, 1991.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WILKINSON, J. *Cadeias produtivas para a agricultura familiar. Organizações Rurais e Agroindustriais*. V.1 – N. 1 – Jan./Jun – 1999. Revista de Administração da UFLA.

WONCESTER, R.M. *Consumer Market Research Handbook*. 3 rd ed. Amsterdam: ESOMAR, 1991.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, v.5. USA: Sage Publications, 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A. *Estratégias Genéricas: classificação e usos*. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 4, pp. 13-22, 1994.