

## **A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO VOLTADA ÀS EXPORTAÇÕES: UM ESTUDO DE DUAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DO VALE DO TAQUARI**

Samuel Martim de Conto<sup>1</sup> e Eugenio Avila Pedrozo<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo apresentar como está estruturado o processo de inovação tecnológica em duas empresas alimentícias da região do Vale do Taquari, voltadas à conquista e/ou à consolidação do mercado externo. O método utilizado foi o estudo de caso, de natureza exploratória descritiva. A coleta das informações dos cases se deu por meio de questionário semiestruturado, sendo entrevistados os diretores das empresas. A análise foi qualitativa, com base nas entrevistas e na teoria abordada referente ao assunto. Ao final, são apresentadas as considerações finais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia de inovatividade. Estrutura de inovação. Empresas alimentícias.

## **THE INNOVATION STRATEGY TURNED TO THE EXPORTS: A STUDY OF TWO FOOD INDUSTRIES OF THE TAQUARY VALLEY**

**ABSTRACT:** The study presents how the technological innovation process is structured in two food industries of the Taquary Valley, in relation to their achievement and/or their consolidation in the foreign market. It is a case study based on an exploratory descriptive method. The data were gathered through a semistructured questionnaire applied to the managers of these enterprises. It is a qualitative analysis based on the interviews as well as on the theoretical support about the subject. As result, final considerations are presented.

**KEY WORDS:** Innovative strategy; Innovative structure; Food enterprises.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário UNIVATES (2003), Mestre em Administração pela EA/UFRGS (2007), Supervisor do Banco de Dados Regional, Coordenador do Setor de Planejamento da UNIVATES e Professor na UNIVATES. Endereço: rua Avelino Tallini, 171, bairro Universitário, Lajeado/RS, 95900-000. E-mail: samuelc@univates.br

<sup>2</sup> Doutor pelo Institut National Polytechnique de Lorraine (França). Professor Adjunto na Escola de Administração (PPGA/EA) e no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (PPG-Agronegócios/CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Endereço: rua Washington Luís, 855, Centro, Porto Alegre/RS, 90010-460. E-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente altamente concorrencial advindo da abertura econômica dos anos 90 determinou que as empresas deveriam estar preparadas para enfrentar as competições globais, oriundas de pressões nacionais e internacionais, por meio de mecanismos capazes de direcionar a organização para um nível de competitividade superior daquele demonstrado pela concorrência. Nesse aspecto, essa internacionalização de mercados e capitais possibilitou o acesso das empresas consideradas "sem expressão" ao mercado externo, que até então não fazia parte dos seus mercados de atuação.

Esse ambiente competitivo determina que, para as empresas sobreviverem e expandirem seus negócios, é necessário conhecer profundamente o ambiente do qual fazem parte, por meio do monitoramento dos ambientes interno e externo, a fim de identificar ameaças, oportunidades e tendências de mercado (SCHNEIDER, 2002).

Uma empresa inovadora deve ter incorporada na sua estrutura estratégica a ideia de inovação. Todas as ações adotadas dentro do ambiente da empresa, que agregue valor, serão com o intuito de torná-la mais competitiva, estando apta para enfrentar a concorrência. Nesse sentido, a inovação deve ser incorporada de maneira sistêmica e constante aos processos e à cultura da empresa, contribuindo para que esta adquira estágio avançado de inovação. Com isso, quando há a inovação de algum produto ou processo, este, além de ser fundamental para a organização, deve ser também para o mercado (MAÑAS, 2001). As organizações devem estar sustentadas num modelo de competências que possibilite mudanças, caso o resultado esperado ou as ameaças estiverem presentes. A agregação de valor está condicionada a uma série de recursos existentes na empresa, que, em harmonia, resultam na concretização do produto em si e que, em torno deste processo, a empresa deverá concentrar seus esforços (CARVALHO Jr et al., 2003).

Conforme Brown e Eisenhardt (1995), o desenvolvimento de novos produtos e processos, e para que estes representem sucesso, está condicionado ao seu estudo exato, levando em conta os recursos disponíveis e os que irão ser empregados para o seu desenvolvimento e para a sua implantação. Para Teece., Pisano, Schugn (1997), as empresas devem fazer o uso de seus recursos com a finalidade de ocupar o espaço ocioso no mercado. Além disso, as estratégias são a estrutura central da alta-performance operacional interna da empresa. Aqui fica demonstrada a preocupação com as estratégias adotadas pelas organizações, uma vez que, com as constantes alterações no ambiente externo, a empresa deverá estar preparada a apresentar sua postura frente ao acontecido.

As últimas décadas do século passado foram marcadas pela intensa negociação de produtos entre as nações. A abertura econômica iniciada no país

a partir dos anos de 1990, se por um lado possibilitou o acesso das empresas nacionais às novas tecnologias e processos, por outro propiciou a intensa concorrência advinda das empresas estrangeiras que iniciaram suas operações em território brasileiro (CASSOL, 2004).

Nessa intensa concorrência entre mercados e de livre comércio, a teoria das vantagens comparativas de Ricardo (1965) demonstrava que os países e suas regiões deveriam exportar os bens e serviços produzidos com maior eficiência e importar aqueles produzidos com menor eficiência em comparação aos seus concorrentes. Com isso, empresas nacionais ou regiões até então impossibilitadas de terem acesso às negociações internacionais teriam a oportunidade de ampliarem seus negócios, bem como seus mercados de atuação, contribuindo dessa maneira para o aumento da produtividade nacional.

Embora esteja ocorrendo o crescimento das exportações das empresas da região do Vale do Taquari nos últimos anos, torna-se necessário expandir ainda mais a comercialização internacional, a fim de aproveitar a presença de inúmeras indústrias de alimentos instaladas neste local. Essa expansão, na opinião de Rhoden e Henkin (2004), dar-se-ia por meio de maior diversificação de mercados, aumento do número de empresas exportadoras (incorporando as pequenas e médias), além da ampliação da pauta de produtos exportados, incentivando a produção de produtos de alto valor agregado. As empresas da região que atualmente comercializam seus produtos para o mercado internacional, além de serem competitivas (em produtos e processos), necessitam constantemente apresentar inovações, seja na utilização de processos que não agredem a natureza ou na utilização de componentes com maior durabilidade.

Essa visão é reforçada nos argumentos de Mañas e Santos (2004, p. 1) ao afirmarem que "as organizações inovadoras têm um desempenho superior às demais organizações, a partir de distintos pontos de vista: participação de mercado, rentabilidade ou crescimento da capitalização de suas ações".

A comercialização internacional possibilita às empresas terem oportunidades como

a ampliação de clientela, diversificação de fornecedores, ganhos de escala, desenvolvimento/inovação e acesso a novas tecnologias/modernização (inclusive design e embalagem), maior poder de competição, estabelecimento de marcas, benefícios fiscais, dentre outros fatores que possibilitam o melhor aproveitamento da capacidade instalada, redução de custos, maior eficiência, maior competitividade e, como consequência, o aumento dos lucros (ROSSI, 2004, p. 6).

Com isso, este artigo objetiva apresentar o processo de inovação em duas empresas alimentícias do Vale do Taquari, buscando a conquista ou a sua consolidação no mercado externo.

O problema de pesquisa que direciona este estudo está em responder por meio de investigação, se as inovações tecnológicas implementadas pelos estudos de caso foram eficazes na conquista ou na consolidação da empresa no mercado externo?

O estudo está dividido em cinco partes: na primeira, é realizada introdução ao objetivo proposto; a segunda parte é composta pela revisão bibliográfica relacionada ao tema; na terceira parte, são descritos os procedimentos metodológicos; na quarta parte, são apresentados os estudos de caso; e a quinta e última parte é composta pelas considerações finais.

## **2 INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Schumpeter (1997), um dos pioneiros em discutir a questão referente à inovação nas organizações, aponta que, para ocorrer a produção de algum bem, deve haver a combinação de materiais e forças. No momento em que essas combinações acontecem por meio de novos métodos, estará ocorrendo mudança, e conseqüentemente crescimento para a empresa.

Ainda nesse sentido, Schumpeter (1997) menciona que, em decorrência de crises econômicas, o estímulo para novo ciclo econômico viria principalmente por meio da introdução de inovações dos empresários. Essa inovação poderia ser na produção de novo produto, em novo método de produção, na abertura de novo mercado de atuação, na conquista de novas fontes de matéria-prima ou, ainda, numa nova organização econômica. Para ele, a inovação é a força mais importante para o crescimento capitalista, e, em consequência disso, a competência das empresas para novos produtos e novos processos importa muito mais que a competência baseada nos preços.

Conforme referem Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 523), "as inovações são cruciais para as empresas, pois elas diferenciam seus produtos e serviços dos concorrentes, criando valor adicional ou novo para os clientes". Com isso nos sugere que, uma vez inseridas no mercado competitivo, aquelas empresas inovadoras atuantes estarão com capacidade corporativa (a inovação) que pode ser fonte essencial de vantagem competitiva frente aos demais concorrentes.

Para Paiva et. al. (2004, p. 69), a inovação "[...] é um processo de mudança que, tal como qualquer outra atividade organizacional, pode ser gerenciada com o objetivo de trazer futuras vantagens competitivas à empresa que assim o fizer." Diante disso, podem ocorrer inovações em todos os critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega etc.).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 545), as firmas envolvem-se em três tipos de atividades inovadoras:

- invenção: criação e desenvolvimento de uma ideia para novo produto ou processo;
- inovação: comercialização de produtos ou processos que vieram à tona por meio de invenção;
- imitação: adoção de inovação por outros (normalmente são os concorrentes), o que freqüentemente leva a uma padronização de produto ou processo e aceitação de mercado.

Para Giget (1997), o desenvolvimento da inovação se dá ao longo de dois fluxos: um chamado de tecnologia empurrada (*technical push*), que começa pela função de Pesquisa e Desenvolvimento, passando pela função de Produção até chegar à função de Marketing; o outro chamado de mercado puxado (*market pull*), que inicia pela função de Marketing, passando pela função de Produção e terminando na função de Pesquisa e Desenvolvimento.

Numa definição mais genérica, uma empresa inovadora é aquela que oferta bens e serviços que não existiam anteriormente, podendo ser novo método (não utilizado anteriormente) que auxilia na produção de novo produto (não existente no mercado até então).

Pesquisas empíricas nas últimas décadas demonstraram que o sucesso da inovação ocorrerá por diversos fatores e que está focado nas pessoas. A substituição "do talento de gestão e o espírito empreendedor por técnicas formais de gestão não tem sido uma opção viável e inteligente" (MAÑAS; SANTOS, 2004, p. 13).

Ao propor o modelo das estratégias genéricas, Porter (1986) demonstrou que, para enfrentar as cinco forças competitivas<sup>3</sup> de cada segmento industrial, é necessário que a empresa utilize três abordagens diferentes para a estratégia de negócios: diferenciação, liderança no custo total e enfoque<sup>4</sup>.

Em relação à liderança no custo total, a empresa deverá ter "intensa atenção administrativa ao controle dos custos" (PORTER, 1996, p. 50) para atingir as metas estabelecidas. Numa posição de baixo custo, produz para a empresa retornos acima da média, embora a concorrência possa estar presente. A diferenciação de produtos ou de serviços possibilita o ingresso no mercado consumidor de algo único em toda a indústria. Para Porter (1996), essa diferenciação poderá vir de muitas formas, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. Produzindo algo

---

<sup>3</sup> As cinco forças competitivas são: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1996).

<sup>4</sup> Para mais informações, ver em Porter (1996, p. 53).

com baixo custo ou com diferenciação em comparação à concorrência, a empresa deverá ter enfoque para direcionar ao mercado que poderá adquirir este bem. Ou, ainda, poderá produzir especificamente para determinado mercado consumidor.

Com relação à área de operações, Paiva et. al. (2004) apresentam cinco critérios competitivos que estão alinhados e integrados às estratégias genéricas competitivas de Porter (1996): competir com base em custo, com base na qualidade, com base no desempenho de entrega, com base na flexibilidade e com base na inovação. A empresa deve escolher em qual(is) dimensão(ões) competir, por outro lado, deve orientar suas decisões e ações internas de forma coerente, a fim de adquirir vantagem competitiva. Quando ocorrer incompatibilidade entre critérios competitivos, os autores chamam de trade-off. Superar esse dilema é o desafio para os gestores das empresas. Custo & qualidade é um exemplo de trade-off, uma vez que, para produzir com baixo custo, a qualidade poderá deixar de ser um critério competitivo, assim como um produto com qualidade melhor do que a concorrência poderá custar mais para a sua produção.

Por vezes considerada como o quinto critério competitivo, a capacidade de inovar tem duas orientações básicas na visão de Paiva et. al. (2004): uma em relação aos produtos e outra em relação aos processos, encontrando-se essas mutuamente (qualidade, flexibilidade, custo e desempenho de entrega). Para Paiva et. al. (2004), a inovação está alinhada aos demais critérios competitivos que as empresas poderão competir em operações.

Numa possível nova abordagem, no entanto, a inovação pode se agregar aos demais critérios competitivos. Uma empresa poderá alcançar a redução de custo de produção inserindo inovação no processo produtivo. O aumento da qualidade de um produto poderá ocorrer por meio da introdução de inovação. A flexibilidade da produção pode ser alterada com a adoção de alguma inovação, e inovação no desempenho de entrega poderá aumentar o nível de satisfação dos clientes. Na nova abordagem, a inovação, além de ser um dos cinco critérios competitivos, poderá agir positivamente sobre os demais.

## **2.1 Modelos de estrutura de inovação**

Existem alguns modelos de estruturas organizacionais capazes de favorecer o desenvolvimento da inovatividade nas organizações. O Modelo de TIM (Total Innovation Management), apresentado por Xu et al. (2004), Xu, Xu e Jiang (2004), Xu e Gu (2004) e Chen (2004), é estruturado em oito dimensões ou colunas, e a integração entre esses elementos é essencial para o êxito desse modelo. Para os autores, o valor e a atitude é a dimensão que causa confiança à organização. Os alinhamentos entre os valores da empresa e os do indivíduo podem ajudar a criar a harmonia interna e melhorar a credibilidade das pessoas. Isso contribui para melhorar a participação e a motivação dos funcionários.

Quanto à estratégia, esta é a visão da empresa daquilo a seguir no longo prazo. A cultura incorporada de uma organização representa as suas normas, valores e costumes internos. Outro fator fundamental para esse modelo é a organização, isto é, a garantia que a empresa opere eficientemente. Para dar forma de TIM, a estrutura de organização deve mudar constantemente para fornecer ao ambiente a possibilidade de inovação. O recurso humano é o recurso mais importante da empresa. Tecnologias, produtos e estruturas podem ser copiadas pelos concorrentes, ao contrário das pessoas. Funcionários treinados e altamente motivados são bons críticos à inovação, ao desenvolvimento e à execução das estratégias, além de que, com a complexidade do mercado atual, a gerência da empresa individualmente não vai manter por muito tempo a competitividade da organização.

São necessários ainda recursos tecnológicos (equipamentos, ferramentas) para que a inovação seja convertida em mercadoria. Quanto aos recursos financeiros, são pré-requisitos para a inovação. Da geração de uma ideia, passando pelo teste à aplicação comercial, todo o processo da sustentação da inovação há a necessidade de um fundo para a inovação. E com relação à rede de relacionamentos, Xu et al. (2004a) consideram as relações harmoniosas com seus clientes, fornecedores, instituições de pesquisa, concorrentes, governo e ambiente em que se está inserido. O governo estabelece leis e políticas de inovação e fornecem fundos de inovação. A pesquisa acadêmica fornece frequentemente novos estudos, descobertas empíricas e os novos tipos de instrumentação, que são essenciais para o desenvolvimento de novo produto ou de processo. Os concorrentes, hoje em dia, devem ser considerados como colaboradores. Algumas empresas concorrentes desenvolvem produtos em conjunto, mesmo que no mercado de atuação sejam rivais. A eficácia desse sistema resulta num ganho de valor adicionado para a empresa, bem como no desenvolvimento/fortalecimento das competências centrais (*core competence*)<sup>5</sup>.

Quanto ao Modelo Diamante, apresentado por Giget (1997), a inovação se dá, na medida em que a empresa usa adequadamente os seus recursos disponíveis, especialmente os humanos e os financeiros.

O recurso humano é o ponto de partida para a ligação entre a inovação organizacional (em relação à produção e à P&D) e a inovação comercial (relativo

---

<sup>5</sup> Segundo Prahalad e Hamel (1990), as core competences, ou competências essenciais, são formadas pelo acúmulo de conhecimento organizacional e são de difícil imitação pelos concorrentes, permitindo a uma empresa o oferecimento de benefício aos clientes. Segundo os autores, uma habilidade para se tornar uma competência essencial deve passar por três testes: a) oferecer acesso potencial à ampla variedade de mercados, isto é, possibilidade de inserção em novos mercados; b) deve contribuir significativamente, como sendo um benefício percebido pelo cliente; c) deve ser de difícil imitação, diferenciando-se dos concorrentes.

ao marketing e ao poder de vendas). Os recursos financeiros são o ponto de partida para a ligação dos métodos que financiam as várias funções da empresa, particularmente pesquisa, produção e vendas. O eixo que une recursos humanos e financeiros transporta muitas inovações relativas à relação financeira entre os indivíduos e a empresa, determinando de tal modo como sendo um lucro compartilhado, haja vista o comprometimento do funcionário com a organização.

Esse processo inovativo pode derivar da propagação ou do envolvimento em inovação inicial, bem como pode ser o resultado de esforço deliberado para melhorar todos os aspectos de desempenho da empresa que elevará a necessidade por numerosas inovações substanciais.

Giget (1997) observa que, assim como acontece na Qualidade Total, ou seja, o sucesso é obtido por meio de esforços conjuntos - na inovação qualquer pessoa do âmbito da organização pode ser o impulsionador de um processo de inovação. Isso quer dizer que qualquer funcionário, embora estando em posições inferiores hierarquicamente, pode propor ideias para melhorar aquilo que está percebendo. Justamente por isso, todo empregado pode estar interessado em um processo de inovação. Como as inovações afetam praticamente todas as funções de uma empresa, o sucesso depende em grande parte do envolvimento de todos os "encarregados" de pessoal. Além disso, é essencial que os recursos humanos da empresa sejam treinados, a fim de assegurar a receptividade com a inovação, ao invés de ser rejeitada (GIGET, 1997).

## **2.2 A competitividade no comércio internacional**

A competitividade internacional das empresas está relacionada às suas competências, decorrentes do seu nível de desenvolvimento tecnológico, expressa pela introdução de inovações no mercado de atuação.

Exportar, nesse sentido, está condicionado a uma estratégia empresarial planejada, "e, como tal, necessita de uma estrutura coerente e de um sistema de avaliação de desempenho que a contemple para alcançar o desempenho pretendido" (RHODEN; HENKIN, 2004, p. 3).

Ao adotar uma estratégia internacional, a fim de exportar produtos para fora do mercado doméstico, a empresa pode se tornar mais competitiva e mais rentável, uma vez que terá novas oportunidades potenciais, além do acesso aos fatores de produção de baixo custo (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2002).

As empresas exportadoras, como, por exemplo, as de produtos alimentícios, devem levar em conta os diferentes gostos e costumes do país de destino da mercadoria. Nesse sentido, as ações de *marketing* são as alternativas na busca da aceitação por parte dos clientes, do novo produto a ser ofertado.



Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), existem cinco tipos de entrada, podendo as empresas escolher as que considerarem mais adequadas para ingressar no cenário internacional:

QUADRO 1 - Tipos de entrada internacional

Tipo de entrada	Características
Exportações	Custo elevado, pouco controle
Licenciamento	Baixo custo, pouco risco, pouco controle, baixo retorno.
Alianças estratégicas	Custos e recursos compartilhados, problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas).
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, problemas para fundir-se com operações domésticas.
Nova subsidiária totalmente própria	Complexa, muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado, máximo controle, retornos potenciais acima da média.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002, p. 338.

As empresas, em sua grande maioria, iniciam a sua inserção no mercado externo, por meio de exportações e licenciamentos, devido aos menores custos e riscos, podendo expandir as atividades valendo-se de alianças estratégicas e aquisições. O estabelecimento de nova subsidiária totalmente própria caracteriza-se pelo meio mais caro e arriscado neste processo, no entanto, se forem bem-sucedidas, os retornos serão elevados (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2002). Nesse caso, aquelas que começarem a explorar o mercado internacional irão acumular experiências gradualmente, podendo, com isso, vir a fazer investimentos diretamente no exterior.

Para Juchem et al. (2004), as empresas devem primeiramente aproveitar para suprir a demanda das populações e, desta forma, gradualmente internacionalizar a empresa. No entanto, a conquista de novos mercados externos está condicionada à existência de estratégias empresariais, ou seja, é imprescindível nos dias atuais planejamento das ações a serem adotadas.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras, apontadas por Juchem et al. (2004), podem ser creditadas aos elevados gastos portuários e dos processos burocráticos, bem como aos ultrapassados serviços prestados, considerados deficientes em comparação aos outros países.

Para Soares (2004, p. 214), existem dificuldades para a internacionalização, uma vez que, "se a internacionalização é um investimento, para realizá-la é preciso aportar recursos financeiros e humanos. Eis o nó que muitas vezes a impossibilita, sobretudo no caso das micro e pequenas empresas". O autor

demonstra a preocupação de que as empresas de menor porte não apresentam estrutura capaz de transpor as dificuldades, o que, em muitos casos, pode significar a desistência de ingressar no mercado internacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Yin (2001, p. 28), a metodologia de estudo de caso é utilizada quando “[...] faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Nesse contexto, no qual o objetivo é analisar “como” acontece o processo de inovação em duas empresas alimentícias do Vale do Taquari, o método empregado foi o estudo de casos múltiplos.

A pesquisa é exploratória descritiva, uma vez que investiga a existência de inovação nesses estudos de caso. A coleta de dados foi por meio de questionário semiestruturado, contendo a relação de variáveis a serem coletadas (GIL, 1994). Ainda em relação a essa metodologia, Triviños (1987) salienta que a entrevista semiestruturada é “[...] àquela em que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa”. Por ser uma pesquisa de campo, com a coleta das informações no seu ambiente natural (na empresa), a pesquisa caracteriza-se por ser de natureza empírica (SCUDDER; HILL, 1998).

O questionário foi estruturado com questões fechadas e abertas, utilizando-se para isso, teorias utilizadas na fundamentação deste estudo. A definição dos estudos de caso se deu por meio de entrevista exploratória, realizada com *experts* do assunto (inovação) na região<sup>6</sup>. Constatou-se que praticamente todas as médias e grandes empresas exportadoras eram consideradas empresas inovadoras. Para a realização desse estudo, foram pesquisadas duas empresas alimentícias da região que exportaram em 2005 e que foram consideradas inovadoras com base na entrevista exploratória realizada preliminarmente.

A estratégia de coleta dos dados valeu-se de entrevista, tendo os respondentes sido os diretores das organizações. E o procedimento de análise dos questionários, deu-se por meio de análise qualitativa de acordo com o referencial teórico escolhido.

---

<sup>6</sup> Desta pesquisa fizeram parte Presidentes de Associações Comerciais e Professores do Centro Universitário UNIVATES que mantêm relações com esta área, totalizando oito questionários respondidos. O questionário continha a relação das 93 empresas alimentícias do Vale, separadas por porte (número de funcionários), no qual cada entrevistado deveria identificar as empresas que, na sua opinião, eram inovadoras. Havia a possibilidade ainda de identificação do tipo de inovação presente em cada empresa.

#### 4 O CENÁRIO ATUAL

A região denominada "Vale do Taquari", localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, fica distante, em média, 150 quilômetros de Porto Alegre, com 4.867,0 Km<sup>2</sup> de área (1,73% da área do Estado do RS - 2005) e 319.538 habitantes (2,97% do Estado - Estimativas FEE 2005). A economia da região é considerada diversificada e dinâmica. A indústria representa a parcela mais significativa do Produto Interno Bruto (PIB). Com base no Valor Adicionado Bruto, que serve de base para o cálculo do PIB, em 2003 a agropecuária respondia por 24,02%, a indústria por 45,64% e os serviços por 30,34% da economia da região. O PIB da região em 2003 foi de R\$ 4,6 bilhões (3,6% de participação do PIB do RS). Quanto ao PIB *per capita*, no mesmo ano atingiu R\$ 14.762,02 (22,30% superior ao estadual).

Quanto ao número de estabelecimentos formais, com base nas informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2005, a região possuía 8.393 de estabelecimentos, sendo os mais representativos os estabelecimentos do comércio (40,09%), dos serviços (30,97%) e da indústria de transformação (18,90%).

Dentre as principais indústrias de transformação destacam-se as indústrias de produtos alimentícios (281 estabelecimentos), as indústrias de calçados (239) e as indústrias da madeira e mobiliário (173).

Utilizando como base as informações da Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias, as indústrias deste segmento têm apresentado considerável importância na economia brasileira. Com faturamento em 2005 de R\$ 184,2 bilhões, a indústria alimentícia brasileira detém 9,5% do PIB do país e contribui com 16,1% do faturamento da Indústria de Transformação.

Quanto à exportação, esse segmento representou, em 2005, aproximadamente 17% de todo o montante exportado pelo país, o que resultou num volume de R\$ 48,94 bilhões. Esse volume exportado manteve-se em crescimento constante de 2000 a 2004, ocorrendo, em 2005, um decréscimo, ocasionado principalmente pelo câmbio desfavorável no período.

Já nos postos de trabalho, a indústria alimentícia emprega 1,2 milhões de trabalhadores no país, com significativa participação no total de empregos da Indústria de Transformação (20,1%).

No estado do Rio Grande do Sul a indústria alimentícia representa aproximadamente 20% do volume total exportado pelo Estado em 2005. Embora a desvalorização cambial tenha afetado os negócios e, em consequência, a economia gaúcha, houve crescimento no volume total exportado pelas indústrias alimentícias gaúchas, bem como pelas indústrias de transformação.

No Vale do Taquari, a indústria de alimentos tem importância significativa na economia regional, sustentada pelas cadeias produtivas da avicultura, da suinicultura, da pecuária leiteira, da erva-mate, entre outras. São 281 indústrias produzindo alimentos, absorvendo 12.836 trabalhadores, ou seja, 16,20% do total de trabalhadores da região.

Em relação ao porte das indústrias alimentícias, destacam-se as de micro e pequeno porte; no entanto, em relação à empregabilidade de trabalhadores, 81,08% dos postos de trabalho estão nas médias e grandes indústrias alimentícias do Vale.

No comércio internacional, a região demonstrou desempenho superior ao verificado em âmbito estadual (6,75%), bem como em nível nacional (22,60%), uma vez que as exportações do Vale do Taquari atingiram US\$ 660 milhões em 2005, o que representou crescimento de 26,05%, se comparado ao período anterior. Esse desempenho contribuiu para que a participação das exportações das empresas regionais no total das exportações estaduais passassem de 5,41% em 2004 para 6,39% em 2005 (Secretaria de Comércio Exterior).

Quanto aos segmentos mais representativos das empresas exportadoras em 2005, as empresas do segmento coureiro/calçadista participaram com 23,33% do total de empresas exportadoras, seguido pelas empresas do segmento pedras preciosas/joias (22,22%) e as empresas do segmento alimentício (21,11%).

## **5 ESTUDOS DE CASO**

### **5.1 Caracterização dos casos**

A Cooperativa Mista Languiru Ltda. foi fundada, em 1955, por um grupo de 147 pequenos agricultores. Motivados pelas dificuldades de comercialização dos produtos excedentes de suas propriedades, iniciou suas atividades no ano de 1956 no antigo Distrito de Languiru que, na época, pertencia ao município de Estrela e que, atualmente, pertence ao município de Teutônia. Nos dias atuais, a Cooperativa possui Unidades Estratégicas de Negócios, composta pela indústria de laticínios, pelo frigorífico de aves, pelo matizeiro de aves, pelo incubatório, pela unidade produtora de leitões, pela fábrica de rações e pelo Centro de Compras Languiru – que abriga, além de lojas, supermercado próprio.

Conforme o Balanço Anual da Gazeta Mercantil de 2004, a Languiru ocupava a 29ª colocação no ranking das maiores cooperativas agropecuárias do Brasil. Além disso, segundo a Revista Exame, a cooperativa ocupa o 993º lugar entre as maiores empresas do Brasil.

Como forma de direcionar este estudo, optou-se pela utilização do case frigorífico de aves, que tem a capacidade de abater até 26 milhões de frangos por

ano. Implantado em 1978 no município de Westfália, o abatedouro é responsável por considerável participação no total do faturamento da Cooperativa, bem como no número total de funcionários (aproximadamente 50% em ambos os casos). Contando com 424 colaboradores e um faturamento bruto em 2005 de R\$ 97,5 milhões, a Languiru apresenta em seu *mix* de produtos o frango congelado, bem como vários cortes especiais desta ave.

Tendo como matriz o município de Lajeado, a Companhia Minuano de Alimentos foi fundada em 1946, operando inicialmente nos ramos de tipografia e embalagens de papel. Em 1955, a empresa iniciou suas atividades na avicultura com a produção de pintos de um dia. Com início em 1971, até os momentos atuais, a Minuano mantém a produção integrada de frangos, por meio de um processo produtivo verticalizado, iniciando com as matrizes, incubatórios, fábrica de rações, produtores integrados (aproximadamente 600 famílias), abatedouros e indústrias de processamento de produtos à base de carne de aves e suínos. Em 2000, a Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS conferiu à Minuano o Prêmio "Carrinho de Ouro 2000", como o Melhor Fornecedor de Alimentos Refrigerados.

Para este estudo, foi utilizado como case a unidade de embutidos Minuano, localizada no município de Arroio do Meio. Com significativa movimentação mensal, são cerca de 2.100 toneladas mensais com marca própria, destinadas ao mercado interno e externo, mais o processamento de mil toneladas de carne mecanicamente separada (matéria-prima para embutidos) e 150 toneladas de embutidos para as empresas parceiras.

Quanto ao mix de produtos desta unidade da Minuano, destacam-se os embutidos de frango, atendendo os produtos exportados também ao mercado interno. A empresa conta com 206 funcionários atuando nas mais diversas áreas, e com faturamento em 2005 de R\$ 25,8 milhões.

## 5.2 Identificando inovações voltadas ao mercado externo

Em relação às principais inovações tecnológicas identificadas nas empresas, constatou-se que a Minuano, por atuar num segmento diferente da Languiru, apresenta mais possibilidade de introduzir inovações no mercado externo, uma vez que são vários produtos à base de carne de frango (embutidos), ao contrário da Languiru, que comercializa basicamente o frango inteiro e alguns cortes.

A principal inovação implementada pela Languiru foi a produção de frango em menor peso e tamanho, para atender às exigências religiosas dos países do Oriente Médio, ocasionando a adaptação de toda a cadeia produtiva da empresa – desde a genética até a distribuição de pintos e ração aos produtores integrados.

No caso da Minuano, as principais mudanças tecnológicas ocorreram nos produtos e nos processos, com a modificação de embalagens e as certificações e habilitações conquistadas, o que garantiu vantagens competitivas perante aos demais concorrentes (por meio da habilitação do mercado Europeu, possibilitou à empresa livre-trânsito na Europa, resultando em menores custos de deslocamento em comparação aos concorrentes).

### **5.3 O processo de exportação**

O perfil de distribuição da produção dos cases caracteriza-se por organizações focadas principalmente no mercado externo, uma vez que, em 2005, 70% da produção da Minuano tiveram como destino o exterior, e, no caso da Languiru, 53% da produção foram comercializados para outros países. Essas empresas iniciaram as exportações em períodos distintos (a Languiru em 1994 e a Minuano em 2002), tendo ambas intenção em expandir o volume já considerável exportado. Em relação às dificuldades iniciais enfrentadas para exportar, a Languiru era pouco conhecida no mercado externo, além de ter que se adaptar aos costumes religiosos dos países árabes, situação esta também enfrentada e resolvida pela Minuano. Quanto aos contratos, a Languiru adota "os flexíveis", com os ajustes de ambas as partes quando da existência de crises no setor. Já a Minuano adotou os contratos "por volume", geralmente por meio de número de containers ou de toneladas. As negociações externas são realizadas na Languiru por representantes externos "não-exclusivos" e na Minuano ocorre a negociação com tradings nacionais, negociando estas com tradings estrangeiras. Os principais países receptores de produtos da Languiru em 2005 foram a Arábia Saudita, os Emirados Árabes e a Rússia. Já a Minuano teve como mercado externo de destino de seus produtos os seguintes países: Armênia, Cuba, Geórgia, Rússia, Uzbequistão, Países da América do Sul, do Oriente Médio, da África e da antiga União Soviética.

### **5.4 A estrutura interna**

Quanto à estrutura interna das empresas, observam-se diferenças significativas entre os casos analisados. Na Languiru a principal mudança decorrente do início das exportações foi o planejamento do aumento da produção, com distribuição gradual aos processos da empresa. Na Minuano, diversas ações foram adotadas, como a implantação do Sistema HACCP e aperfeiçoamento da língua inglesa de alguns funcionários. Em ambas as empresas ocorre respeitabilidade dos valores individuais dos funcionários, os quais são contratados e capacitados posteriormente. Quanto ao planejamento estratégico, na Languiru há um até 2009 e na Minuano está em fase de elaboração. Em ambas empresas, a cultura da organização é propícia para que ocorra mudanças, tendo na Languiru

a última mudança na estrutura ocorrido em 2002, com a criação das cinco Unidades Estratégicas de Negócios, e na Minuano, em 2004, foi reestruturada a diretoria e as gerências das Unidades. Tanto na Languiru quanto na Minuano, há defasagem dos recursos tecnológicos em comparação aos concorrentes. Em relação aos recursos financeiros, ocorre situação oposta, uma vez que, enquanto a Languiru mantém seu endividamento sob controle e com recursos disponíveis, a Minuano encontra-se em concordata. Nas parcerias, as duas empresas mantêm alguma ação com as Instituições de Ensino, seja no treinamento de funcionários ou no estágio de alunos. Também há algumas parcerias com concorrentes, no caso da Minuano, na produção de frangos e embutidos. Quanto aos projetos em desenvolvimento, a Languiru leva em torno de dois anos para desenvolver um projeto na área genética, enquanto na Minuano há quatro projetos atualmente em estudo, e, em média, um produto leva seis meses desde o desenvolvimento até a comercialização.

Em relação aos fatores políticos, o entrevistado da Languiru comentou que há acompanhamento permanente das políticas externas e da imposição de barreiras sanitárias pelos países, enquanto para o entrevistado da Minuano, há muita incerteza no país, ocasionando dúvidas no momento da realização de investimentos. Quanto aos fatores reguladores, há órgãos federais que inspecionam periodicamente as instalações e o processo produtivo das empresas, e para o entrevistado da Minuano, ainda há falta de conhecimento desses órgãos da realidade das empresas. A taxa cambial foi citada pelos dois entrevistados das empresas do sub-segmento carnes e derivados, como fator econômico determinante para o volume das exportações. Quanto aos competidores, na opinião do entrevistado da Languiru, o custo de produção é mais baixo em comparação aos competidores do ambiente externo e, no ambiente interno, há acompanhamento periódico dos concorrentes quando do lançamento de algum novo corte. Quanto aos fatores sociais, os dois entrevistados expressaram a opinião de que este fator está muito atrelado aos fatores econômicos, como a questão de guerras ou crises no setor, afetando diretamente o ambiente de trabalho dos funcionários. Quanto aos fatores financiadores, a Languiru atravessou recentemente uma crise interna e socorreu-se de capital privado, utilizando-se, para investimentos em maquinários e ampliações, de financiamentos federais. Em relação à Minuano, a mesma utiliza capital próprio. No entanto, essa situação está sob controle, conforme o entrevistado. Em relação aos fatores tecnológicos, os dois entrevistados das empresas admitem que tanto a Languiru quanto a Minuano estão em defasagem tecnológica em comparação aos concorrentes. Entretanto, no caso da Languiru, há planejamento de investimentos para os próximos anos. Quanto aos fatores de fornecimento de matéria-prima, também ocorre situação semelhante em ambas as empresas, com atuação de parceria entre empresa e fornecedor. Na distribuição, o entrevistado da Languiru salienta que a responsabilidade de transporte é do

comprador a partir do porto de embarque. Na opinião do entrevistado da Minuano, as deficiências nos transportes eleva os custos de deslocamento e distribuição. Quanto aos clientes, ambos os entrevistados salientaram que estão cada vez mais exigentes, principalmente no mercado interno, e no mercado externo, os clientes são fiéis, na opinião do entrevistado da Languiru.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As capacidades produtivas de um lugar, como é o caso do Vale do Taquari, devem ser exploradas. A região detém aproximadamente 30% da produção avícola do Estado do Rio Grande do Sul, fator este determinante para a consolidação competitiva no mercado das empresas deste subsegmento alimentício. No entanto, somente as características produtivas não significam necessariamente sucesso no mercado de atuação. As empresas devem constantemente apresentar produtos novos aos consumidores ou inserir alguma mudança tecnológica na sua estrutura produtiva, visando à diminuição de custos ou à agregação de valor aos produtos ofertados.

Os estudos de caso que foram utilizados neste estudo apresentam características distintas em determinadas situações e semelhantes em outras. As duas empresas exportam considerável quantidade da sua produção (50% Minuano e 53% Languiru), havendo em ambas a necessidade de mudança tecnológica no processo, a fim de atender, por exemplo, à demanda dos países do Oriente Médio. No caso da Languiru, essas mudanças ocasionaram adaptações e planejamento na cadeia de valor, desde a genética até o fornecedor do seu produto (neste caso, os produtores integrados da empresa). Na Minuano, houve a necessidade de mudanças estruturais no processo de produção dos embutidos, objetivando atender aos novos mercados conquistados, bem como para manter os já atendidos.

Com isso, conclui-se que as empresas que serviram de base para este estudo apresentam características de organizações inovadoras, sobretudo no processo produtivo. Essas mudanças tecnológicas foram introduzidas tendo em vista ao atendimento das exigências de determinado mercado. Em comparação aos concorrentes, na opinião dos entrevistados e conforme verificações empíricas, as referidas empresas apresentam comprovada competitividade no comércio internacional.

## **REFERÊNCIAS:**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2006.



- BROWN, Shona L; EISENHARDT, Kathleen M. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 2, p. 348-378, 1995.
- CARVALHO JR. et. al.: Estratégia de Inovação: o caso da Muri Linhas de Montagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.
- CASSOL, Graciella Martignago; ALPERSTEDT, Graziela Dias; LEITE, André Luís da Silva. Aspectos Restritivos à Exportação: um Estudo Exploratório em Três Setores da Economia Catarinense. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, CD ROM, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2004.
- CHEN, Jin; CHEN, Yu-fen. Total innovation management under open environment. **International Symposium on Management of Technology**. p. 22-26, 2004.
- FUNDAÇÃO de economia e estatística. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 8 de out. 2006.
- GIGET, Marc. Techonology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology Management**. v. 14, n. 6/7/8, p. 613-634, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert B. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- JUCHEM, Dionise Magna et. al. Estratégias de inserção das empresas industriais de Passo Fundo-RS no comércio internacional. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema, 2004. **Anais...** Itapema, 2004.
- MAÑAS, Antônio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MAÑAS, Antônio Vico; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. Inovação: solução estratégica para tempos de crise. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., **Anais...** Itapema, 2004.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may/june, 1990.

RELAÇÃO Anual de Informações Sociais. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília: MTE, 2005. 1 CD ROM.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. Lisboa, F.C.G., 1965.

RODHEN, Marisa Ignez dos Santos; HENKIN, Hélio. A exportação como estratégia nas pequenas e médias empresas: evidências e implicações para os programas de apoio. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itapema, 2004.

ROSSI, Ilário. Alternativas estratégicas para o desenvolvimento e internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, **Anais...** 17. ed. Itapema: 2004.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'ana. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCUDDER, Gary D. HILL, Craig A. A review and classification of empirical research in operations management. **Journal of Operations Management**. n. 16, 1998.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/empExpImportadoras.php>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v. 18:7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

XU, Qing-rui et. al. The architecture for implementing total innovation management (TIM). In: **International Symposium on Management of Technology**. p. 191-197, 2004.

XU, Qing-rui; XU, Jing; JIANG, Jian. Time and Space Management in TIM. In: **The 4th International Symposium on Management of Technology**. 4. p. 148-152, 2004.

XU, Qing-rui; GU, Liang-feng. study on infrastructure of framework of TIM. In: **International Symposium on Management of Technology**. 4. p. 185-190, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

