

## **A INOVATIVIDADE EM INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**CRISTINA DAI PRÁ MARTENS** ( [cristinap@univates.br](mailto:cristinap@univates.br) , [cristinap@joinet.com.br](mailto:cristinap@joinet.com.br) )  
*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES*  
**HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS** ( [hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br) , [hf@sphinxbrasil.com](mailto:hf@sphinxbrasil.com) )  
*PPGA/EA/UFRGS E CNPQ*  
**GUSTAVO MENEGAZ LAJUS** ( [glajus@universo.univates.br](mailto:glajus@universo.univates.br) , [gugalajus@hotmail.com](mailto:gugalajus@hotmail.com) )  
*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES*

### **Resumo**

O artigo trata da inovatividade no contexto de orientação empreendedora. Tem como objetivo apresentar os resultados de estudo exploratório e qualitativo que buscou caracterizar a inovatividade em indústrias de alimentos. É feita revisão conceitual sobre orientação empreendedora e inovatividade, apresentando base conceitual para o estudo. A coleta de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de nove indústrias de médio e grande porte da região central do Rio Grande do Sul. A análise dos resultados apresenta uma caracterização da inovatividade nas organizações. O estudo conclui com um panorama sobre o comportamento inovador nas organizações pesquisadas.

**Palavras-chave:** inovatividade, inovação, comportamento inovador, orientação empreendedora, empreendedorismo, indústrias de alimentos.

### **1 Introdução**

A inovatividade, no contexto de empreendedorismo, assume posição de destaque em virtude de um ser um meio pelo qual as organizações buscam diferenciar-se dos seus concorrentes. Segundo Lumpkin e Dess (1996), ela retrata a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.

De acordo com a literatura, a inovatividade é considerada uma dimensão da orientação empreendedora, conceito que retrata o empreendedorismo no nível organizacional, ou seja, o gerenciamento empreendedor. Originalmente o conceito de orientação empreendedora emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Como decorrência disso, tem sido uma tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização, especialmente os estudos de Miller; Friesen (1982), Miller (1983) e Covin; Slevin (1989, 1991).

Conforme Lumpkin e Dess (1996) a orientação empreendedora é representada por cinco dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Este estudo tem como foco a dimensão inovatividade, a qual é caracterizada por diversos elementos ligados à inovação.

O presente artigo apresenta os resultados decorrentes de uma pesquisa exploratória e qualitativa, que teve como objetivo caracterizar a inovatividade em indústrias de alimentos de médio e grande porte, situadas no Vale do Taquari, região central do Estado do Rio Grande do Sul. Para isso, o texto encontra-se estruturado da seguinte forma: na seção 2, é feita uma breve introdução sobre a orientação empreendedora e suas dimensões, bem como é apresentada base conceitual para o estudo; na seção 3 é feita uma abordagem sobre a inovatividade, foco desse

artigo; na seção 4, é apresentado o método de pesquisa utilizado no estudo; na seção 5, são apresentados os resultados obtidos; por fim, na seção 6, são feitas as considerações finais.

## **2. Orientação empreendedora (OE) em organizações**

A orientação empreendedora (OE) retrata o empreendedorismo no nível organizacional. Seu conceito origina-se do empreendedorismo aplicado à organização, com isso a OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora. A organização com OE possui uma postura empreendedora, representada por constante inovação em produtos e tecnologias, ação competitiva no mercado e forte vocação à assunção de riscos (COVIN; SLEVIN, 1989).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de gestão e de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica que afirma que oportunidades de negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chave em um processo dinâmico, gerador, visando à criação de novos negócios.

Alguns estudos têm revelado que a OE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), afirmam que organizações que atuam de forma empreendedora possuem resultados positivos quanto ao desempenho financeiro. No entanto, enfatizam que os resultados, num primeiro momento, tendem a serem moderados, obtendo um crescimento ao longo dos anos, ou seja, a OE pode favorecer o desempenho financeiro no longo prazo.

Segundo Lumpkin, Coglisier e Schneider (2009), uma empresa com forte OE mantém-se sempre informada sobre novas tecnologias e tendências do mercado, e com isso mais facilmente identifica oportunidade. Além de expor a organização frente a novas oportunidades, a OE ajuda a manter os decisores focados nas mudanças da indústria e na procura dos clientes, o que, em dado momento, poderá favorecer a abertura de um novo empreendimento. Na mesma linha de raciocínio, relacionando a OE com o desempenho das organizações, Lumpkin e Dess (1996) salientam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a OE, conseqüentemente refletindo no desempenho da organização.

A OE é mais comumente caracterizada por cinco dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Contudo, segundo os autores, para que a organização possua um bom desempenho não é necessário que as cinco dimensões estejam presentes, até porque elas são diretamente influenciadas por fatores internos e externos, bem como pelas características dos líderes ou fundadores da organização. Assim, a OE de uma organização pode ser constituída por todas ou por algumas dimensões apenas, retratadas no contexto organizacional.

Em termos conceituais, a inovatividade é retratada em organizações que se empenham e apóiam novas idéias, novos processos criativos que venham a resultar em novos produtos. Já, a assunção de riscos remete a organizações que agem de forma ousada por meio de seus dirigentes, empenhando-se em projetos de risco, muitas vezes com resultados incertos. A proatividade é retratada no comportamento de antecipação e proação da organização, de modo especial na busca por novas oportunidades de mercado. A dimensão autonomia retrata organizações que incentivam a ação independente realizada por indivíduos ou grupo de colaboradores. E por fim, a agressividade competitiva reflete um intenso esforço de uma organização para superar seus rivais, bastante relacionada com a reação a ameaças do mercado.

Com base na literatura, no Quadro 1 é possível resumir um conjunto de elementos que retratam cada uma das 5 dimensões da OE.

Dim. OE	Categorias e elementos das dimensões da Orientação Empreendedora
INOVATIVIDADE	<b>Produtos e serviços:</b> Novos produtos/serviços; Novas linhas de produtos/serviços; Mudanças em produtos/serviços e em linhas; Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas.
	<b>Processos:</b> Inovação administrativa; Inovação tecnológica; Inovação em mercado.
	<b>Recursos financeiros:</b> Recursos financeiros investidos em inovação; Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	<b>Pessoas:</b> Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	<b>Criatividade:</b> Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.
	<b>Diferenciação:</b> Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	<b>Risco geral:</b> Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Forte tendência para projetos de alto risco.
	<b>Risco na decisão:</b> Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais; Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais; Assumir risco pessoal.
	<b>Risco financeiro:</b> Postura de assumir risco financeiro.
	<b>Risco em negócio:</b> Postura de assumir risco em negócios; Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.
PROATIVIDADE	<b>Monitoramento do ambiente:</b> Monitoramento contínuo do mercado; Identificar futuras necessidades dos clientes; Antecipar mudanças e problemas; Constante busca por novas oportunidades; Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.
	<b>Atitude de antecipação:</b> Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Frequentemente iniciam ações e os competidores respondem; Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades; Tendência a iniciar ataques competitivos; Produtos/serviços mais inovativos.
	<b>Participação e resolução de problemas:</b> Procedimentos de controle descentralizados e participativos; Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades; Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	<b>Flexibilidade tecnológica:</b> Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos para desenvolver novos produtos/serviços; Múltiplas tecnologias; Habilidade das pessoas (tecn.).
AUTONOMIA	<b>Equipe:</b> Líderes com comportamento autônomo; Times de trabalho autônomos; Coordenar atividades autônomas; Medir e monitorar atividades autônomas.
	<b>Centralização:</b> Centralização da liderança; Delegação de autoridade; Propriedade da organização.
	<b>Intraempreendedorismo:</b> Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; Encorajar iniciativas empreendedoras.
	<b>Ação independente:</b> Pensamento criativo e estímulo a novas idéias; Cultura que promova o pensamento e a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	<b>Reação à concorrência:</b> Mover-se em função das ações dos concorrentes; Responder agressivamente às ações dos concorrentes; Empresa muito agressiva e intensamente competitiva; Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	<b>Competição financeira:</b> Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade; Corta preços para aumentar participação no mercado; Coloca preços abaixo da competição.
	<b>Competição em negócios:</b> Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Uso de métodos de competição não convencionais.
	<b>Marketing:</b> Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; Investimentos agressivos em marketing.

**Quadro 1: Dimensões e elementos da Orientação Empreendedora: base conceitual para o estudo**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miles e Snow (1978), Miller (1983), Macmillan e Day (1987, *apud* LUMPKIN; DESS, 2001), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001), Lee e Peterson (2000), Dess e Lumpkin (2005).

Considerando que o Quadro 1 representa um consolidado da literatura sobre a temática, elaborado a partir de estudos de referência, ele é adotado como base conceitual para realização deste estudo. Entende-se que a verificação dos elementos das dimensões da OE na prática organizacional, pode retratar a OE de uma organização, bem como a presença e

caracterização de cada dimensão da OE na organização. A seguir, é feito um breve apanhado conceitual sobre a inovatividade, dimensão foco deste artigo.

### **3 A dimensão inovatividade da orientação empreendedora**

Os primeiros estudos a abordar a inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter, ao tratar da “destruição criadora”, onde o empreendedor destrói a ordem econômica existente com a introdução de algo novo (SCHUMPETER, 1982). Para o autor, a inovação é a realização de novas combinações, que englobam: a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade do bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de bens semimanufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

A inovatividade representa a tendência de uma organização a inovar, e pode ser verificada a partir do desenvolvimento de atividades que propiciem a inovação na organização. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a inovatividade remete ao desenvolvimento de atividades que possam resultar em novos produtos, serviços e processos. Eles tratam da inovatividade como uma importante dimensão da OE de uma organização.

Frishmmar e Hörte (2007) apontam que uma organização que deseja investir consideravelmente no desenvolvimento de novos produtos, terá que se afastar de práticas existentes, e se empenhar em apoiar novas idéias, assim como facilitar os processos criativos. No entanto, eles salientam que os gestores interessados em obter um bom desempenho no desenvolvimento de novos produtos, devem orientar sua empresa para o mercado e ao mesmo tempo, esclarecer o objetivo aos subordinados, melhorar a relação entre os departamentos e alterar o sistema de recompensa da empresa.

Alguns autores propõem que o nível de inovatividade de uma organização pode ser determinado a partir de recursos financeiros demandados para atividades de inovação e P&D; colaboradores destinados a atividades de inovação; frequência no lançamento de novos produtos ou serviços, assim como, a frequência na mudança em linhas de produtos e serviços (MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; SLEVIN, 1989).

Moreno e Casillas (2008) afirmam que o grau de inovatividade de uma organização está relacionado ao nível de orientação empreendedora que ela possui, conseqüentemente influenciando a estratégia que a organização irá utilizar. Por sua vez, Wiklund (1999) aponta que uma postura estratégica inovativa colabora para que a organização identifique oportunidades com mais frequência, e conseqüentemente mova-se primeiro que seus concorrentes, moldando o ambiente de atuação.

Qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços: a inovatividade tecnológica, por exemplo, envolve primeiramente esforço de pesquisa e de engenharia, focado no desenvolvimento de novos produtos e processos; a inovatividade em produto e mercado inclui pesquisa de mercado, design de produto, e inovação em publicidade e promoção; a inovatividade administrativa refere-se a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional (DESS; LUMPKIN, 2005).

Em geral, dois tipos de inovação são mais comumente abordados na literatura: a inovação incremental e a inovação radical. As inovações incrementais são normalmente menores, representadas por adaptações e melhorias, que podem vir de invenções ou proposições dos colaboradores mais ligados ao processo produtivo; já as inovações radicais são resultantes de pesquisa deliberada e muitas vezes conduzem a mudanças substanciais (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Independente do tipo de inovação ou do método de classificação, ela é um importante componente da orientação empreendedora, uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve maior

risco, uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado. Entretanto, para gerentes estratégicos de organizações empreendedoras, o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de novas inovações podem gerar vantagem competitiva e prover maior fonte de crescimento para a organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

A seguir é apresentado o método de pesquisa adotado neste estudo.

#### **4 Método de pesquisa**

O presente estudo é considerado de caráter exploratório e qualitativo (SELLTIZ *et al.*, 1967), tendo buscado a compreensão de determinado fenômeno, no caso a inovatividade em organizações.

A unidade de análise foram indústrias de alimentos de médio e grande porte (segundo o número de funcionários) localizadas no Vale do Taquari, região central do Estado do Rio Grande do Sul. Considerado um dos principais pólos de produção de alimentos do Estado (CONTO, 2005), o Vale do Taquari possui um leque diversificado de indústrias alimentícias destacando-se as empresas do ramo de doces (balas e pirulitos), de derivados de carne (aves e embutidos) e de laticínios, setores que se encontram entre os principais na indústria alimentícia brasileira (ABIA, 2009).

Embora grande parte das empresas atuantes do setor de alimentos sejam microempresas e empresas de pequeno porte, neste estudo optou-se por buscar empresas de médio e grande porte, considerando que, via de regra, tratam-se de empresas já consolidadas, atuando há diversos anos no mercado e, possivelmente, têm a gestão mais estruturada. Além disso, são as que geram a maior parte dos postos de trabalho no setor na região (CONTO, 2005).

Foram identificadas 19 indústrias de alimentos de médio e grande porte na região, sendo 12 médias e 7 grandes. Das 19, algumas foram excluídas considerando que eram do mesmo grupo de outras, o que levaria a resultado repetitivo. Assim, restaram 14 indústrias que foram o foco do estudo. Os dados foram coletados em 9 organizações cujos executivos se dispuseram a participar do estudo. Nas demais, a não participação foi justificada por motivos como venda recente da empresa, dificuldade financeira e indisponibilidade do executivo.

As 9 empresas cujos executivos participaram do estudo são de 5 diferentes municípios, sendo 5 de médio porte e 4 de grande porte, que representam os segmentos de laticínios (3 empresas), balas (2), erva-mate (1), aditivos e condimentos alimentares (1), laticínios/derivados de carne (1) e bebidas (1). A média de colaboradores das organizações é de 280 (média empresa) e 900 (grande empresa). Sete das nove empresas exportam, sendo que duas delas tem o mercado externo como principal mercado de atuação. As demais têm atuação no mercado nacional, a exceção de uma que atua somente no Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com o principal dirigente das organizações, entre os meses de setembro e outubro de 2009. Em 7 organizações as entrevistas foram realizadas de forma presencial, gravadas e posteriormente transcritas para a análise dos resultados; tiveram duração que variou de 40 a 90 minutos. Dois dirigentes não tiveram disponibilidade fazer entrevista presencial, mas se dispuseram a responder ao roteiro de entrevista de forma escrita, tendo retornado suas respostas por e-mail.

O roteiro para coleta de dados abordou a OE da organização, com suas cinco dimensões [inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva], cada uma delas dividida em categorias e elementos, conforme base conceitual apresentada anteriormente, no Quadro 1 (seção 2). Como este artigo foca a inovatividade, aqui são apresentados apenas os resultados decorrentes da análise dessa dimensão da OE.

A análise dos dados foi feita a partir da leitura das transcrições e escuta dos áudios, visando sua revisão. As duas entrevistas respondidas por e-mail foram lidas de forma bastante

atenta visando identificar eventual necessidade de informação complementar, fato que não foi necessário. Após isso, os textos transcritos foram organizados segundo as dimensões, categorias e elementos da base conceitual da OE. Uma revisão dos elementos e das categorias foi realizada pelos pesquisadores (KRIPPENDORFF, 1980), por meio de leitura e releitura, em momentos distintos, com intervalo de tempo, permitindo sua confirmação.

Assim, os dados foram analisados de forma qualitativa, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo, buscando compreender os dados obtidos, procurando identificar neles os elementos da inovatividade, e assim categorizá-los de acordo com os elementos da base conceitual de OE, utilizando assim a estratégia de análise baseada em proposições teóricas proposta por Yin (2005). Seguiu-se a orientação de Tesch (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guiam o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, visando formar categorias, estabelecer fronteiras, encontrar evidências.

A seguir são apresentados os resultados do estudo sobre a inovatividade.

## 5 Caracterizando a inovatividade em indústrias de alimentos

Esta seção trata da dimensão inovatividade e como ela foi explicitada nas entrevistas realizadas com os 9 executivos. A seção está organizada segundo as categorias de elementos da inovatividade, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir.

	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da dimensão Inovatividade</b>
<b>INOVATIVIDADE</b>	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa. Inovação tecnológica. Inovação em mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Criatividade	Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.

**Quadro 2: Categorias e elementos que representam a dimensão inovatividade**

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005).

Este quadro constitui a parte da base conceitual de OE que trata da dimensão inovatividade. Contém os elementos que a literatura tem apontado como fazendo parte dessa dimensão da OE, organizados em 6 categorias. Os elementos foram categorizados pelos autores deste estudo, visando agrupá-los por afinidade, para melhor situá-los no contexto organizacional, bem como facilitar sua verificação junto aos entrevistados.

Ao longo da análise que segue, são apresentados trechos das entrevistas visando melhor ilustrar a realidade organizacional apontada pelos executivos. Para fins de preservar a identificação das empresas e dos executivos, eles são referidos como Executivo 1 a 9.

### 5.1 Produtos e serviços

No que se refere ao lançamento de produtos/serviços e às mudanças em produtos/serviços, diferentes realidades foram identificadas nas indústrias de alimentos pesquisadas, a partir das entrevistas com os executivos.

Alguns entrevistados deixaram claro o comportamento de inovação em produtos/serviços relatando o lançamento de diversos produtos com grande frequência, alguns com diversos lançamentos mensalmente. Trechos da entrevista de dois executivos retratam essa realidade.

Todo mês tem produto novo [...] quando a gente fala de refrigerados, refrigerados todo mês tem um produto novo, diferente. [...] na área de iogurte teve a entrada, no último mês, de vários produtos. O iogurte muda constantemente, sabe, muda todo mês, até é difícil mencionar porque todo mês muda um monte, no mínimo 5 produtos mudaram. (Executivo 1)

[...] é uma característica do nosso setor [doces] estar sempre apresentando novidade. Então todos os meses praticamente a gente têm lançamento de novo produto. [...] Até o momento fizemos 31 lançamentos neste ano. Até o final do ano temos a previsão de lançar mais uns quatro ou cinco. (Executivo 7)

Essa mesma realidade apontada pelo executivo do setor de doces também é confirmada por outro entrevistado do mesmo setor, que aponta que a média de lançamento de novos produtos fica em torno de 15 produtos anualmente, em cada uma das 3 unidades da empresa. Essa mudança em produtos [e mesmo lançamento de novo produto] muitas vezes se dá pela alteração em uma fórmula, em uma embalagem, no formato do produto, no sabor, o que acaba mudando o posicionamento do produto numa mesma categoria ou mesmo resultando em um novo produto.

Um dos executivos relatou que em função de questões de mercado a empresa redirecionou sua comercialização para o mercado interno a partir de 2008, e isso fez com que buscassem muito a inovação. Essa inovação se deu em campanhas inovadoras de marketing e também em lançamento de novos produtos. Ele exemplifica tais lançamentos em sua fala:

[...] na área de suínos nós lançamos, começou agora em Outubro, 20 novos produtos que estão entrando no mercado. Então foi uma inovação bastante significativa: importamos máquinas, lançamos produtos com porções menores, temperados [...] buscando um novo olhar sobre a carne suína - nova apresentação, nova forma de vender o produto [...] nós vamos encerrar um ano [2009] que foram lançados muitos produtos. (Executivo 3)

Por outro lado, três entrevistados deixaram claro que não há uma frequência definida para o lançamento de produtos e que ele ocorre de acordo com a necessidade do mercado. Nesses casos, o lançamento de novos produtos tem sido pouco frequente, se comparado com os casos acima relatados. Uma das empresas aponta que tem em média 1 lançamento a cada 2 anos, mas trata-se de um caso particular de fornecedor de matéria prima, estando as inovações diretamente vinculadas à demanda do cliente. Outro executivo exemplifica o fato de observar o mercado para lançar produtos.

A ordem é analisar o mercado, dentro da nossa capacidade produtiva, e lançar produtos. No mínimo 3 a 4 produtos por ano é uma tendência de lançamento. (Executivo 2)

Um dado curioso apontado por um dos executivos entrevistados retrata a dificuldade de lançar novos produtos em virtude de barreiras impostas pela área comercial. Segundo o entrevistado, a empresa possui uma meta de lançamento de 10 novos produtos em seu planejamento estratégico, mas na prática isso não acontece. Há uma equipe de pesquisa e desenvolvimento dedicada, mas a falta de um mecanismo comercial estruturado de marketing para lançamento de produtos impede que isso de fato ocorra, conforme retratado em sua fala.

O comercial acha que lançar muitos produtos é ruim para eles porque eles querem trabalhar produto por produto, na verdade eles querem que sejam lançados produtos na velocidade que eles comportam, e nós aqui como criação, a gente tem uma autonomia maior de ficar pensando coisas novas, de ficar acompanhando o que está acontecendo no mercado e até de estar propondo algumas inovações, no entanto acaba colidindo com eles lá - uma represa, chamada comercial. (Executivo 5)

Uma das empresas relata a dificuldade de lançar novos produtos em função de seu porte diante da forte concorrência multinacional em seu setor. No entanto, está freqüentemente buscando melhorias nos produtos já existentes, o que muitas vezes não é percebido pelo consumidor, a exemplo de mudanças na elaboração de produto. A dificuldade imposta por concorrentes de alto nível e a constante busca por melhorias nos seus produtos são evidenciados no trecho abaixo.

Em função do nosso porte, das nossas condições, lançar um produto novo é bastante complicado hoje. Por exemplo: para a gente conseguir o registro do produto, para registrar uma marca nova, tudo isso leva muito tempo e o mercado é muito dinâmico. Nossos grandes concorrentes [...] cada um deles têm um portfólio de marcas em estoque. [...] A gente está sempre procurando modificar os produtos, melhorar a sua composição, no entanto muitas vezes isso não é percebido pelo consumidor. (Executivo 4)

De acordo com o relato dos executivos acerca da **inovatividade em produtos e serviços**, foram identificadas três situações distintas: algumas empresas inovam constantemente, com alta freqüência de lançamento de novos produtos/serviços e alterações em produtos/serviços (4 empresas); outras fazem lançamentos ou mudança nos produtos/serviços de acordo com a necessidade do mercado, não havendo uma freqüência estabelecida (3); e ainda outras têm uma baixa freqüência de lançamento e mudança em produtos/serviços (2).

## 5.2 Processos

Acerca da inovação nos processos administrativos, nas tecnologias e na atuação no mercado, grande parte dos executivos evidenciou que isso acontece constantemente em suas organizações.

Alguns entrevistados relataram que a inovação nos processos internos é realizada através da implementação de tecnologias de ponta, softwares avançados, adequação a programas de qualidade, aquisição de novos estabelecimentos e novas máquinas, dessa forma buscando uma maior competitividade no mercado, fortalecendo sua marca, como também uma melhoria contínua e evolução constante nos seus processos internos. Essas implementações ocorrem tanto na área industrial quanto na área administrativa. Alguns trechos de entrevistas retratam essa realidade.

Quando a gente fala de gestão de inovação, agora mesmo nesse mês nós estamos comprando cinco ferramentas novas de trabalho para a engenharia, para cuidar de novos projetos [...]. Estamos comprando um tipo diferenciado de autocad, msproject e um outro sistema para poder projetar as tubulações, as linhas da fábrica - o que agiliza muito. (Executivo 1)

Procuramos sempre a melhoria contínua através de ferramentas informatizadas e automação de equipamentos e de processos [...]. Vivemos em constante mudança de máquinas e equipamento, sempre na busca pela melhor qualidade e produtividade. (Executivo 9)

Um dos executivos relatou que a empresa tem investido muito em tecnologias de ponta, usando como exemplo uma unidade em fase de construção que terá tecnologias de última geração, que hoje, no Brasil, apenas uma multinacional do setor possui.

Outro entrevistado, além de mencionar que muitas inovações ocorrem em nível de fábrica, enfatizou que atualmente as inovações estão mais voltadas para a construção da marca por meio de inovações na forma da divulgação, como por exemplo, com expositores diferenciados nos pontos de venda. Ele afirma que a empresa, em todos os aspectos, está buscando melhoria contínua e evolução constante nos processos internos, com o intuito de transformar essa idéia em uma cultura dentro da empresa.

Já outro executivo relata que as inovações nos processos internos estão baseadas no Programa Gaúcho de Qualidade, conforme trecho de sua entrevista.

Isso é o que mais ocorre [inovações em processos], pois quando entramos no Programa Gaúcho da Qualidade passamos a trabalhar muito as ferramentas do programa gaúcho junto com nossos

planejamentos - planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. Através dos planejamentos se trabalha muito a avaliação de desempenho que é acompanhado desde a alta administração até os gerentes de área [...] e muita coisa a gente redireciona em reuniões mensais - isso em área administrativa, de gestão. E em termos de indústria, estamos constantemente de olho nos fluxos de produção, layout da indústria. (Executivo 3)

A inovação através de parcerias também foi mencionada. Um dos executivos relatou parceria junto à instituição financeira, proporcionando, com isso, maior segurança e agilidade nas vendas da empresa.

Apenas um dos entrevistados relatou que a empresa não tem perfil inovador nos processos administrativos. Ele relata que a empresa está crescendo muito rapidamente, e isso está gerando um crescimento desorganizado. Trechos de sua fala retratam essa realidade.

Nos processos administrativos eu diria que não temos o perfil inovador, com certeza não. Ela tem uma estrutura que está se adequando também - quando eu digo que a empresa está dobrando o seu faturamento em pouquíssimo tempo, significa também dobrar fábrica, pessoas, processos. Então tem muita coisa acontecendo junto, então gera um crescimento desorganizado. Mas no momento ela segue um padrão conservador. (Executivo 5)

A partir do relato dos executivos no que se refere à **inovatividade em processos**, verificou-se que apenas uma das nove empresas não possui o perfil inovador em processos.

### **5.3 Recursos financeiros**

A respeito dos investimentos em atividades de inovação, identificou-se que diversas empresas realizam investimentos nessa área tendo um setor dedicado para a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos e/ou parcerias com universidades e laboratórios. No entanto, na grande maioria das empresas não há um valor definido destinado à pesquisa e desenvolvimento. Ainda, alguns executivos afirmaram que a pesquisa e desenvolvimento é realizada por seus fornecedores.

Quanto às empresas que possuem um setor de P&D (4 empresas), em 2 delas o setor situa-se na unidade industrial cujo executivo participou da pesquisa, enquanto nas outras 2 o setor de P&D localiza-se na matriz do grupo. Entre os 9 entrevistados, apenas um mencionou que a empresa realiza parcerias com universidades e laboratórios para atividades de inovação. Trechos de entrevistas retratam a realidade sobre investimentos em P&D em algumas organizações.

Costumamos investir em P&D em parceria com universidades, com laboratórios [...] eles acabam sendo parceiros nossos no desenvolvimento de pesquisas e de produtos. Há pesquisas onde os próprios laboratórios realizam junto com as universidades [...]. No final do ano passado nós abrimos uma gerência que cuida exclusivamente da área de qualidade e de pesquisa. [...] Fizemos investimentos fortes em laboratórios. [...] Na área da indústria têm pessoas exclusivamente pensando em lançamentos e elaboração de novos produtos [...]. Não tenho um valor definido de quanto é investido, mas é um valor significativo. (Executivo 3)

Nós temos um centro de pesquisa e desenvolvimento dentro da empresa. Nós temos uma estrutura hoje com um projeto dos três laboratórios juntos, umas quinze pessoas trabalhando. Investimos mais ou menos 1% do faturamento. (Executivo 6)

A pesquisa e desenvolvimento é um setor corporativo que atende a todas as unidades com os testes sendo feitos em cada unidade. Por exemplo: tem um produto que tem que ser inovado, aí vem aqui e faz o teste aqui. As pessoas que desenvolvem essas atividades são daqui e de fora, junto com fornecedores; às vezes precisa da engenharia de processos. (Executivo 1)

Um dos entrevistados relatou que a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é realizada por seus fornecedores, que trazem as novidades do mundo inteiro. Fica claro que a empresa investe pouco em pesquisa e desenvolvimento, contudo tem boa parceria com seu fornecedor para essa finalidade.

Hoje a gente investe, mas é muito pouco porque o fornecedor já vem com as novidades do mundo inteiro [...]. Claro que ele te traz os componentes e a mistura é feita aqui dentro; mas ele é quem desenvolve. Hoje ele desenvolve as novidades eu não preciso mais ter uma equipe aqui

para isso, mas eu tenho uma equipe que pega: ah, eu vou pegar um produto de um fornecedor, outro do outro e outro do outro e vou fazer a composição da nossa empresa. (Executivo 4)

Na mesma linha do executivo acima, outro entrevistado também mencionou que muitas vezes são os fornecedores que trazem as inovações. No entanto, a empresa também possui um laboratório, que está dividido em duas partes: uma parte que atende mais diretamente a produção e outra mais voltada para a análise e desenvolvimento de produtos.

Um executivo manifestou que a empresa, por ser nova no mercado e estar crescendo, ainda não tem uma verba específica destinada para o P&D, nem possui um setor formalizado para tal. No entanto, faz algum investimento em inovação.

Ao serem indagados quanto ao investimento em P&D em épocas de crise, a maioria dos executivos respondeu que os investimentos são assegurados, em decorrência de vários motivos, alguns deles ilustrados nos relatos a seguir.

O leite tem bastante oscilações de épocas devido à estiagem. [...] Em razão dessas oscilações a gente optou por investir sempre, claro não no mesmo nível de época "gorda". Mas como são períodos temporários não pode esperar para investir, para quando ficar bom começar a investir. Aí tu vai ter o resultado quando já está no período ruim de novo. (Executivo 2)

Nós pensamos que em cima da necessidade a gente faz as mudanças e as inovações. [...] as pessoas estão liberadas para pensarem e fazerem as inovações que acham que devam ser feitas; muitas vezes são inovações que envolvem recursos, investimentos, mas sempre tem um planejamento para que possa se fazer ao longo do tempo. (Executivo 3)

Outras empresas exemplificaram esses investimentos através de alterações em linhas de produtos, lançamento de produtos inovadores, treinamentos das pessoas, investimentos em laboratórios, entre outros, com o intuito de criar um diferencial em relação à concorrência.

Em geral, no que se refere a **recursos financeiros para inovação**, identificou-se que 8 das 9 empresas têm o costume de investir constantemente em pesquisa e desenvolvimento, mesmo em épocas de crise. Todavia, o valor destinado para essas atividades não é identificado contabilmente, e apenas um executivo pesquisado quantificou o investimento (cerca de 1% do faturamento). A empresa que não está entre as 8 trata-se de um caso peculiar, onde o fornecedor supre sua necessidade em termos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, de modo que a empresa investe muito pouco recurso financeiro em inovação.

#### **5.4 Pessoas**

No que se refere à existência de pessoas comprometidas com atividades de inovação nas empresas estudadas, os executivos retrataram realidades bem diferentes. Na maioria das empresas há pessoas envolvidas com atividades de inovação. No entanto, em algumas empresas há colaboradores dedicados exclusivamente a essas atividades, enquanto em outras não há algo formal, um setor ou uma equipe.

Um dos entrevistados manifestou a existência de um 'comitê de produtos' que realiza reuniões mensais para cuidar exclusivamente de inovações e mudanças em produtos. Outro executivo, além de relatar que a empresa possui uma equipe voltada para a análise e desenvolvimento de produtos, mencionou que há na empresa uma pessoa dedicada a realizar viagens pela Europa, a visitar fornecedores, a fazer treinamentos, enfim, atividades diversas para ficar mais perto das inovações do setor que ocorrem pelo mundo.

Um dado interessante apontado por outro entrevistado é a participação do próprio cliente no desenvolvimento de novos produtos, posto que se trata de empresa de suprimentos para outras indústrias. Trechos de sua entrevista retratam tal situação.

Temos pessoas voltadas para essas atividades de pesquisa e desenvolvimento e nós temos apoio também dos próprios clientes que vêm aqui dentro ajudar, falar da necessidade dos produtos e dar algumas idéias de como poderiam ser feitos os produtos. Como um caso recente que foi uma necessidade do cliente. E daí ela é desenvolvida aqui, às vezes a gente compra projetos, às vezes é desenvolvido aqui. (Executivo 6)

Um entrevistado relatou que a empresa possui pessoas dedicadas com atividades de inovações em diferentes áreas da empresa.

Dá para dizer temos pessoas comprometidas com atividades de inovação. Na área de comércio e marketing na inovação de lançamentos de produtos; na indústria há pessoas exclusivamente pensando em lançamentos de produtos, questão de novos produtos: temperos, cortes, sabores. (Executivo 3)

Em uma das empresas, as pessoas dedicadas para atividades de inovação estão situadas na matriz, mas sempre que há uma necessidade a unidade é atendida por essas pessoas. Também tem o caso de uma empresa que não possui pessoas dedicadas a atividades de inovação, pois as inovações são realizadas por seus fornecedores, conforme relato do executivo.

Hoje o fornecedor desenvolve as novidades eu não preciso mais ter uma equipe aqui dentro de desenvolvimento; ele deixa amostras de seus produtos porque para ele é negócio, eu não compro. O meu investimento é em tempo de trabalho, só, dos funcionários e o tempo eles administram bem dentro do horário deles – não tem necessidade de eu ter uma equipe só para essa atividade e também não tem o porquê de eles fazerem mais horas em função de desenvolvimento de produto porque não é um volume grande. (Executivo 4)

No que se refere a **pessoas para inovação**, em geral há pessoas envolvidas com atividades de inovação na maioria das empresas, mas nem sempre dedicadas exclusivamente para isso. Nas empresas onde há pessoas com dedicação para atividades de inovação, via de regra, são as que possuem um setor de P&D. Foram evidenciados casos de investimento considerável em equipe e qualificação para tal, mas também há algum caso onde não há investimento em pessoas para atividades de inovação.

## 5.5 Criatividade

No que se refere à existência de incentivos e estímulos por parte da empresa para que seus colaboradores proponham novas idéias, alguns executivos entrevistados mencionaram que não há uma metodologia ou processo formalizado para isso. Segundo eles, o incentivo está presente na participação dos funcionários nos projetos desenvolvidos pela empresa, na participação nos lucros da empresa, na possibilidade de crescimento dentro da empresa. Isso pode ser exemplificado no relato de 2 executivos.

Não tem um incentivo no papel, estruturado. O que a gente busca é dar oportunidades para as pessoas dentro da empresa. Então hoje uma pessoa que está na empresa e desenvolver um trabalho bom, diferenciado, quando surgir uma oportunidade para o setor acima sempre se olhará para o funcionário que já está dentro da empresa. Claro, em alguns setores buscamos fora também, mas tem muita oportunidade interna. (Executivo 2)

Eu acho que é o próprio espaço delas dentro da empresa, não tem assim uma coisa definida no plano de cargos/salários, mas existe a satisfação pessoal e a exposição, o profissional que consegue isso vai ao natural aparecer no meio dos demais; está impregnado isso dentro da empresa, todos têm a sua oportunidade e a empresa trabalha com participação nos resultados, então a equipe pega junto - se alguém tem uma idéia boa sai todo mundo atrás da idéia para tentar buscar resultados; é uma cultura e com isso se criou também uma cultura de trabalho em equipe [...]. No entanto, há um dia em que grupos, ou até mesmo as pessoas mais simples, apresentam estudos de como reduzir perdas ou reduzir custos em todos os setores da empresa, desde o setor de abate até o setor administrativo, aí sim é estimulado, é dado um prêmio para a equipe que conseguir montar o melhor projeto; isso mexe resultados fantásticos, toda hora acontece isso. É incrível, tu envolve de tal maneira toda a empresa, desde os mais simples funcionários até a alta administração. (Executivo 3)

Quanto à existência de um incentivo mais formalizado, alguns executivos mencionaram sua existência, conforme é possível verificar em trechos de suas entrevistas.

Tem um programa de sugestões. As sugestões podem ser das mais variadas: sugestão de produto, como também uma melhoria industrial, uma melhoria de processo, qualquer coisa que gere um ganho para a empresa, seja em inovação, seja em qualidade, seja em custo [...] Todas as idéias que acontecem são premiadas. (Executivo 5)

[...] as sugestões são analisadas por um Comitê e as melhores são premiadas. São analisadas pelo Comitê que estuda a viabilidade e o retorno. (Executivo 8)

Além de mencionar que a empresa possui um programa que incentiva, estimula os funcionários a proporem novas idéias, outro executivo salientou que a empresa realiza frequentemente reuniões setoriais, contribuindo para que os funcionários proponham suas ideias nessas reuniões. Com isso, os colaboradores criam uma cultura de observar e propor melhorias.

Baseado em experiência profissional anterior, um executivo relatou que a empresa não possui programa interno de sugestões. Ao invés disso, existe uma postura bastante participativa no dia-a-dia, com muita abertura por parte da direção. Isso fica claro em trechos de sua entrevista.

Em outra empresa onde trabalhei a gente tinha um projeto interno para que os funcionários propusessem idéias, elas eram avaliadas e as melhores idéias recebiam prêmios. No entanto, chegou num ponto que parecia que as pessoas só davam idéias e recebiam prêmios. Baseado nessa experiência, aqui a gente têm uma abertura muito grande, a porta nossa, mesmo dos gerentes, estão sempre abertas para as pessoas irem colaborando, e se tem muitos processos de discussão de melhoria. [...] a grande parte das decisões é algo bem participativo. (Executivo 7)

De maneira geral, no que se refere à **criatividade para a inovação**, depreende-se das entrevistas com os executivos que as empresas estimulam seus funcionários a serem criativos e proporem melhorias. No entanto, nem todas possuem um método ou sistema formalizado para isso. Em algumas organizações o incentivo é o próprio espaço dos funcionários dentro da empresa, ou seja, já é uma cultura da empresa.

## 5.6 Diferenciação

A respeito da diferenciação, grande parte dos entrevistados manifestou que é difícil encontrar alguma iniciativa inovativa em produtos que seja de difícil imitação pela concorrência. Segundo eles, a diferenciação da empresa normalmente está voltada para a gestão, para as estratégias comerciais, para a maneira de atender o cliente e de explorar os mercados, para o poder de investimento e para a marca. Trecho de uma entrevista apresenta exemplo a respeito.

A diferenciação da nossa empresa hoje é: ter um estoque para nosso cliente; chega assim a ter caminhões parados no pátio para esperar a necessidade do cliente. Então a diferenciação está nessa parte de processos, que é mais difícil de copiar. Produto é fácil de copiar. (Executivo 6)

Outro executivo menciona o seu setor de atuação (leite e derivados) como sendo de difícil diferenciação, pois o processo é praticamente o mesmo em todas as empresas do setor. No entanto, ele aponta um diferencial em uma linha específica de produtos, em razão da região onde é produzido [outra unidade industrial da empresa], uma região tradicional para o produto, o que agrega valor e faz grande diferença no mercado.

Outro aspecto que aparece, relatado por outro entrevistado, é a diferenciação no sistema de gestão, conforme ilustrado em trechos de sua entrevista.

Nós começamos um projeto de gestão na empresa que desde a nossa visão, nossa missão, nossos princípios e o sistema com que a gente administra a empresa envolve, de certa forma, todo mundo. [...] Então essa maneira de pensar, de montar planejamento estratégico e a maneira com que a gente divide as tarefas, onde o presidente não é o dono da razão, muito pelo contrário tem uma equipe pensando junto. [...] Buscamos idéias na Europa adaptando às realidades locais e principalmente em cima das qualidades das pessoas (perfil). (Executivo 3)

Segundo um dos executivos, suas inovações estão mais voltadas para o mercado local. No entanto não são inovações em produtos, mas sim no processo, em relação aos cuidados que se deve ter com a produção de alimentos. Todavia, suas iniciativas poderiam ser realizadas por seus concorrentes, desde que tenham dedicação e motivação.

Divergindo da resposta da maioria dos entrevistados, um deles apontou uma iniciativa inovativa em produtos. Embora isso, ele considera que qualquer empresa que queira fazer o

mesmo produto pode, mas leva um tempo mínimo de 8 meses entre encomendar o projeto e lançar o produto. Com isso, por conta do pioneirismo, a empresa ganha tempo e parcela de mercado até que a concorrência imite.

Dois executivos apontaram o investimento e a marca como fatores essenciais para a diferenciação no mercado de hoje. Isso fica claro em seus relatos.

O nosso segmento hoje está muito globalizado, não tem mais um produto que seja exclusivo, todo mundo pode fazer, desde que faça um investimento. [...] Hoje, toda tecnologia é conhecida por todo mundo; depende de investimento e de ter marca para ter uma diferenciação. A diferenciação está voltada para duas coisas: investimento e marca. (Executivo 1)

[...] hoje a coisa mais difícil é o mercado, porque equipamento tu compra, eles te vendem a tecnologia. Agora, é difícil comprar mercado no curto prazo, equipamento tá aqui, no máximo num ano tá aqui, tá produzindo; agora conquistar mercado em um ano já é mais difícil, por isso essa valorização tão grande e cada vez maior nas marcas. Ter uma marca hoje vale mais que a empresa, em princípio, é ela que vai te fazer ter faturamento, resultado. (Executivo 7)

De forma resumida, sobre a **diferenciação no contexto de inovatividade**, o que se conclui das entrevistas é que, via de regra, a diferenciação não está em produto, mas sim em serviços, em processos, em marca, em outros aspectos mais peculiares de cada empresa, que são mais difíceis de serem imitados pela concorrência. Apenas um dos entrevistados apontou o produto, salientando a vantagem de ser pioneiro e a necessidade de capitalizar enquanto a concorrência não lança produto similar.

## **6 Considerações finais**

Ao final do estudo sobre a inovatividade, importante dimensão da orientação empreendedora, e como ela se caracteriza em indústrias de alimentos, cabe ressaltar alguns aspectos sobre esse comportamento nas organizações pesquisadas.

Em geral, as nove empresas pesquisadas apresentam características de inovatividade. A partir de uma análise individual de cada categoria da inovatividade (produtos e serviços, processos, recursos financeiros, pessoas, criatividade e diferenciação), constatou-se que os elementos relativos à inovatividade manifestam-se de forma mais intensa em algumas empresas e menos intensa em outras. Essa diferença parece ocorrer em função de motivos diversos: segmento de atuação, mercado, concorrência, tempo no mercado, força da marca, disponibilidade de recursos para investir em atividades voltadas para a inovação, perfil do dirigente, entre outras. Cabe salientar que tais motivos são aqui apresentados a partir da percepção dos autores, considerando as entrevistas realizadas com os executivos, mas não foram foco de análise mais profunda.

A análise dos resultados apresentada ao longo da seção 5 teve um caráter bastante subjetivo e qualitativo, procurando apresentar uma caracterização sobre o comportamento inovador das organizações, sempre buscando trechos de depoimentos dos executivos para ilustrar a realidade apontada por eles ou chamar atenção a aspectos pontuais. Tendo como ponto de partida para a coleta e análise dos dados a base conceitual apresentada no Quadro 2 deste artigo (início da seção 5), pode-se afirmar que as categorias e elementos da inovatividade foram explicitados nas entrevistas dos executivos, permitindo verificar na prática organizacional o que é apontado pela literatura.

Os resultados da pesquisa possibilitam fazer uma classificação ilustrativa sobre o comportamento inovador nas nove organizações, considerando as categorias da inovatividade, conforme apresentado no Quadro 3, a seguir. Essa classificação não busca mensurar a inovatividade, mas visa dar uma sinalização sobre o comportamento inovador das organizações, a partir da percepção dos pesquisadores, com base nas entrevistas realizadas.

Categorias da inovatividade	Classificação ilustrativa sobre a inovatividade nas organizações pesquisadas	Empresas cujos executivos participaram do estudo									Total de 9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Produtos e Serviços</b>	Inovam constantemente	x		x				x	x		4
	Inovam conforme a necessidade do mercado		x				x			x	3
	Inovam com pouca frequência				x	x					2
<b>Processos</b>	Inovam constantemente em processos	x	x	x	x		x	x	x	x	8
	Inovam com pouca frequência em processos					x					1
<b>Recursos financeiros</b>	Possuem setor de P&D [ na unidade ou na matriz]	x	x	x			x				4
	P&D é realizada por fornecedores				x			x			2
	Assegura investimentos em P&D, mesmo em épocas de dificuldades econômicas	x	x	x		x	x	x	x	x	8
<b>Pessoas</b>	Colaboradores envolvidos com atividades de inovação				x	x			x	x	4
	Colaboradores dedicados exclusivamente com atividades de inovação	x	x	x			x	x			5
<b>Criatividade</b>	Procedimento formalizado para que os colaboradores proponham melhorias				x	x	x		x	x	5
	O incentivo à criatividade e proposição de melhorias faz parte da cultura da empresa	x	x	x				x			4
<b>Diferenciação</b>	Busca diferenciação em processos (gestão, estratégias comerciais, marca, atuação em mercados e clientes, etc.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Busca diferenciação pela inovação em produtos	x		x		x		x	x		5

**Quadro 3: Inovatividade nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa**

Fonte: elaborado pelos autores

Como se pode verificar no Quadro 3, no que se refere a **produtos e serviços**, 4 empresas apresentam um comportamento de inovar constantemente, ao passo que 3 inovam conforme a necessidade do mercado e 2 apenas com pouca frequência. Não se pode afirmar que exista um comportamento mais adequado, ou que as empresas que inovam pouco devam inovar mais, pois dependendo do setor ou mercado, a inovação em produtos pode ou não ser uma necessidade da organização. Por exemplo, o setor de bebidas tem uma característica de seguir produtos lançados por marcas multinacionais, que lhe permite andar num certo ritmo mais lento de inovação. Já o setor de doces [balas e pirulitos] enfrenta uma realidade completamente diferente, onde é necessário estar inovando constantemente, sob pena de não se manter competitivo no mercado. Já a **inovação em processos**, é retratada como uma preocupação constante da grande maioria das organizações, posto que apenas uma delas não inova constantemente em processos. Como diversos executivos deixaram claro em suas entrevistas, a prestação de serviços tem sido a forma de buscar a diferenciação. Em se tratando de um setor que trabalha com comódites, isso fica ainda mais evidente.

Com relação a **recursos financeiros** para inovação, vale destacar o fato apresentado pelos entrevistados sobre investir continuamente, mesmo em tempos de dificuldades financeiras. Isso, de certa forma, retrata uma realidade onde a inovação tem sido importante para as organizações, em produtos ou em processos, cada empresa em seu contexto. Outro ponto a considerar, é a existência de setor de pesquisa e desenvolvimento em 4 organizações e a forte participação do fornecedor nas inovações em produto de 2 organizações, onde a inovação é fortemente baseada em componentes prontos adquiridos. No que se refere a **pessoas** para inovação, foi constatado que em todas as organizações há pessoas envolvidas

com atividades de inovação, e de modo especial em 5 há pessoas dedicadas exclusivamente para essa finalidade. Entre essas 5 empresas estão as que possuem um setor de P&D, 3 delas inovam constantemente em produtos e 2 de acordo com a necessidade do mercado. Este último aspecto chama atenção, pois embora as empresas inovem conforme necessidade do mercado, possuem pessoas dedicadas para atividades de inovação.

Sobre a **criatividade**, importante conceito no contexto de inovação, é evidente a importância atribuída pelas empresas pesquisadas a este aspecto, tendo em vista que todas focam ou estimulam a criatividade, seja por meio de procedimento formalizado ou já como algo cultural na empresa. Quanto à **diferenciação**, os 9 entrevistados apontaram que a diferenciação se dá especialmente em processos, onde é possível ter atividades inovativas de difícil imitação pela concorrência, fato que corrobora a importância atribuída por eles à inovação em processos. Já no que se refere à diferenciação em produtos, 5 deles apontaram que ela também é focada, contudo, com o avanço tecnológico, dificilmente se cria algo que a concorrência não possa copiar.

Os resultados deste estudo permitem apontar contribuições acadêmicas e gerenciais. Em termos de contribuição acadêmica, a revisão conceitual sobre orientação empreendedora e inovatividade propicia um bom ponto de partida para a realização de estudo desses comportamentos em organizações. O Quadro 1 (seção 2) consolida importante literatura na temática, retratando base conceitual para estudo da orientação empreendedora e suas dimensões (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) em organizações. Também neste quadro há um aporte de conhecimento uma vez que foi proposta a categorização dos elementos, a partir de estudo minucioso da literatura, permitindo ter-se uma base conceitual com diferentes níveis de detalhamento [dimensões, categorias, elementos]. A aplicação da teoria na prática organizacional é outro aspecto a considerar, uma vez que permite confirmar a aplicação da base conceitual sobre a inovatividade para a verificação desse comportamento nas organizações.

Em termos de contribuições gerenciais, este estudo permite agregar conhecimentos e experiências aos profissionais que atuam na indústria de alimentos, bem como contribui para uma reflexão sobre a prática organizacional no que se refere à inovatividade e orientação empreendedora. Tal reflexão pode ser realizada a partir: da base conceitual adotada no estudo, dos resultados do estudo (caracterização sobre a inovatividade nas organizações) e dos trechos de depoimentos dos executivos. Uma análise desses aspectos pode dar indicativos para ação aos profissionais que desejarem potencializar a inovatividade, e mesmo a orientação empreendedora, em suas organizações. Além disso, as práticas gerenciais apresentadas ao longo da seção 5, seja nos trechos das entrevistas, seja na análise em si, permitem aportar conhecimento sobre o setor de alimentos e sobre a inovação no setor.

Em geral, espera-se que o estudo também contribua com o debate e desenvolvimento da temática do empreendedorismo no nível organizacional e do comportamento inovador em organizações, seja pela teoria de base utilizada, seja pelos resultados empíricos encontrados, permitindo uma melhor compreensão a respeito do processo empreendedor e do comportamento inovador nas organizações.

Outros estudos serão realizados na continuidade deste, no intuito de tratar as outras 4 dimensões da OE [assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva] no setor pesquisado, bem como abordar a orientação empreendedora no setor. Outros setores também podem ser foco desse tipo de estudo, bem como outros métodos e abordagens podem ser utilizadas, visando à confirmação de alguns resultados e mesmo sua aplicação a outros contextos e realidades.

## Referências

- ABIA (**Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação**), 2009. Disponível em <<http://www.abia.org.br>>. Acessado em 21 jul. 2009.
- CHEN, MJ; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, abril 1995.
- CONTO, S. M. **Análise das inovações no processo produtivo para exportar: um estudo de múltiplos casos de empresas alimentícias de médio porte do Vale do Taquari-RS**. Dissertação. 129 f. (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005 2007.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, february 2005.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al. (eds.). **Technical change and economic theory**, London: Pinter Publishers, Londres, 1988. p. 38-66.
- FRISHMMAR, J.; HÖRTE, S. A. The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 6, p.765–788, Nov. 2007.
- GODOY, A. S.. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- KRIPPENDORFF, K.. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1980.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LUMPKIN, G.T. ; COGLISER, C. C ; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.47-69, Jan. 2009.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, january 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, september 2001.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D.. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, july 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, may 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-26, Jan./Mar. 1982.
- MORENO, A. M.; CASILLAS J. C. Entrepreneurial orientation and growth of smes: a causal model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 507-528, Mar. 2008.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Informations Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-106, 1993.
- SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, august 1989.
- WIKLUND, J.. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, Jeffrey G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, january 1995.