

ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ BRASILEIRA

STRATEGIES FOR INNOVATION IN THE PRODUCTION CHAIN OF BRAZILIAN APPLE

Marcia Rohr Cruz

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: marciarohrcruz@gmail.com

Maria Emilia Camargo

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com

Paulo Henrique da Cruz Braz

Faculdade Murialdo. E-mail: braz.paulohenrique@gmail.com

Eduardo Henrique Frey

Faculdade Murialdo. E-mail: eduardofrey@gmail.com

Marlete Vargas Frey

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: marletefrey@hotmail.com

Envio em: Junho de 2015

Aceite em: Agosto de 2015

RESUMO

A inovação exerce importância no negócio das empresas, compreende diferentes aspectos e contribui de formas diversas para o seu crescimento e desenvolvimento. Dentre os aspectos que podem ser levados em consideração para as inovações estão os internos relacionados com o contexto da organização e os externos que envolvem todo o ambiente em que ela está inserida. Este estudo tem como objetivo apresentar as estratégias utilizadas para o desenvolvimento dos processos de inovação na cadeia produtiva da maçã brasileira. Os procedimentos metodológicos utilizados têm como estratégia de pesquisa o estudo de caso, o qual foi efetivado através da abordagem qualitativa de pesquisa. Os dados foram analisados a partir do procedimento de triangulação dos dados, sendo apresentados de forma descritiva e explicativa. Dentre os resultados apresentados estão as estratégias definidas pelo segmento para desenvolvimento das suas inovações.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Cadeia da Maçã.

ABSTRACT

Innovation plays an important role in business enterprises, comprises different aspects and contributes in different ways to their growth and development. Among the aspects that can be considered for internal innovations are related to the organizational context and the external involving the entire environment in which it is embedded. This study aims to present the strategies used for the development of innovation processes in the productive chain of Brazilian apples. The methodological procedures used have as a research strategy case study, which was accomplished through a qualitative research approach. Data were analyzed from the data triangulation procedure, and presented in a descriptive and explanatory way. Among the results presented are the strategies defined by the segment to develop their innovations.

Keywords: Innovation. Strategy. Chain of Apple.

1 INTRODUÇÃO

Como atualmente as organizações se deparam com um cenário competitivo de difícil sobrevivência e com concorrentes cada vez mais preparados no mercado de atuação, faz-se necessário práticas de inovação para que se tenha o intuito de manter seus patamares de atendimento às necessidades dos seus clientes e, além disso, de ampliar sua competitividade e atuação em seu segmento (INNOVATE AMERICA, 2004).

Para Mullins (2003), se as necessidades dos clientes não são satisfeitas, não existem esses clientes, e se não existem clientes, não existe negócio. Sendo assim, um negócio não deve ser baseado na empresa ou no empreendedor, ou em produtos ou serviços pouco revolucionários. Novos negócios, ou incremento naqueles já existentes para obterem êxito precisam estar atrelados ao foco em quem compra. Dessa forma, torna-se essencial a identificação e o conhecimento dos clientes alvo, das suas características, desejos e necessidades para que a empresa possa traçar suas estratégias de produção.

Nessa linha, para que um negócio tenha resultado positivo é fundamental que o mesmo seja rentável. Para isso, deve possuir margens econômicas confortáveis e que essa rentabilidade possa ser sustentada tanto em médio como em longo prazo.

Nesse sentido é que a cadeia produtiva da maçã brasileira tem procurado, através de parcerias, realizar estudos. Estes servem para entender as necessidades do mercado, adequar suas estratégias e investir em inovações que tragam conforto aos investidores, satisfação aos clientes, retorno financeiro e viabilidade econômica para o setor (ABPM, 2014).

Para a ABPM (2014), o setor tem investido em parcerias com instituições de ensino e pesquisa, com institutos especializados, órgãos do governo e com as próprias empresas ou associações. Todos trabalham no sentido de buscar inovações e é esse fato que faz desse arranjo um sistema inovador e referência no assunto no agronegócio brasileiro.

A cadeia produtiva da maçã já conta com um histórico importante de organização e planejamento e já obteve avanços em relação a produção. Porém, precisa que todos os atores participem efetivamente dos avanços do setor, pois este é um passo que pode auxiliar mais no fortalecimento da cadeia e no consumo da fruta no Brasil.

Destaca-se também como interesse de pesquisa

pela cadeia produtiva da maçã brasileira a necessidade de que este segmento tenha evoluções no que tange a gestão, tanto das propriedades rurais como das áreas administrativas das empresas que a compõem.

A ABPM (2014) destaca que a cadeia produtiva da maçã brasileira carece de estudos que visem a utilização de novas formas de gerenciamento das suas atividades de administração dos recursos, bem como para o delineamento e execução dos objetivos das empresas componentes do mesmo segmento. O objetivo do estudo é apresentar as estratégias utilizadas para o desenvolvimento dos processos de inovação na cadeia produtiva da maçã brasileira.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INOVAÇÃO

Os desafios tanto das organizações quanto dos órgãos governamentais para encontrar formas mais eficazes para obtenção de um desenvolvimento que seja sustentável passa por incrementos, melhorias e implementações de novas práticas gerenciais, organizacionais, econômicas e sociais. Porém, não é somente de práticas que se faz o desenvolvimento; aliada a elas devem estar políticas e outros fenômenos que fomentem a criação de um cenário que favoreça o crescimento. Estes fenômenos são importantes para fazerem com que o desenvolvimento seja sólido e traga retornos para as organizações (INNOVATE AMERICA, 2004; WHITE, 2007; OECD, 2011).

Visando o desenvolvimento, as empresas vêm trabalhando no sentido de investir em inovação e especialmente nas inovações que tragam diferencial no seu mercado de atuação e nas suas práticas organizacionais. Contudo, essas inovações normalmente não passam por um processo de controle dos resultados, mas deixam uma lacuna na fase em que pode ser uma das mais relevantes nos processos de inovação, pois podem servir de base para mensuração dos resultados obtidos após sua implementação e para o conhecimento acerca dos próximos passos a serem seguidos pelas companhias para a obtenção de melhores resultados e vantagens competitivas diante da concorrência (OECD, 2011; GRUPPA; SCHUBERTA, 2010).

Os investimentos feitos em inovação pelas organizações para que efetivamente sejam completos necessitam de planejamento para identificação das melhores oportunidades e necessidades de investimento. Além de planejamento prévio da forma como será

feita a avaliação dos resultados que serão obtidos, torna-se necessário prever os ganhos com o investimento e retorno a curto, médio e longo prazo (CRUZ; CAMARGO 2013).

Dessa forma, além de serem minimizadas as possibilidades de investimento em algo que não traga retorno, a organização poderá ampliar efetivamente o retorno esperado com o investimento realizado, além de estudar a possibilidade de se obter vantagem também em relação a sua eficiência produtiva e lucratividade (DRAKE et al., 2006; OECD, 2011).

Autores como Cheng e Shiu (2008), Schmidt e Druehl (2008), Gault (2010) e Dabic et al., (2011) salientam que os estudos sobre inovação apresentam a ideia de que as empresas se quiserem crescer, se tornarem ou se manterem competitivas precisam passar por um processo de ruptura com o passado. Dentre as formas de ruptura apresentadas pelos autores podem ser citadas o desenvolvimento orgânico no aprendizado da organização e a valorização das pessoas. Outro item salientado é que, para inovar as pessoas necessitam que o ambiente em que estão inseridas seja favorável a criatividade, servindo de motivação para novas criações, novas ideias e novas oportunidades.

Para Schumpeter (1950), por exemplo, a empresa deve destruir o que está obsoleto, fato este que segundo o autor é comum nas empresas. Além disso, a empresa deve estar atenta as suas estratégias e ao contexto em que se insere. Drucker (1986) ressalta que as atividades de inovação e de marketing são fundamentais para o desenvolvimento de novas riquezas dentro da empresa. No caso apresentado por Drucker (1986), o centro do processo são as pessoas, representadas no caso do marketing pelo cliente, o qual apresenta necessidades, gostos, preferências e intenções, elementos estes que devem ser atendidos pelas organizações.

Para Christensen e Overdorf (2000), a preocupação reside no conservadorismo dos executivos. Isso ocorre pela busca de resultados positivos em prazos muito curtos, fato que pode levar a dificuldade de construção do desenvolvimento ou da implementação de ideias novas. Este fato, de acordo com o autor, pode levar a empresa a perder sua participação no mercado.

Já Hamel (2000) tem como pressuposto que as inovações radicais são as responsáveis por trazerem diferenciação à empresa e por manterem a vantagem competitiva destas em seu mercado de atuação. Para ele, a empresa a partir do estabelecimento da sua missão deve sair da convergência estratégica e mostrar que é inovadora aos seus clientes.

Para Lundvall e Johnson (1994), Lundvall (2003), Lundvall (2006) e Cheng e Shiu (2008), com o advento da economia do aprendizado surge uma nova lógica para a definição de competitividade. As estratégias tradicionais alicerçadas em custos e diferenciação não são mais suficientes para dizer que a organização é competitiva. Surge então, a necessidade de um novo modelo de estratégias fundamentadas pela inovação e apresentando em sua composição de indicadores como: conhecimento, aprendizado e cooperação.

Os estudos de DeBresson e Amesse (1991), Freeman (1991), Uzzi (1996), Ahuja (2000c) e Bullinger et al., (2004) ressaltam que em virtude da diversidade de domínios que envolve o conhecimento para criação de inovações dificulta para que as empresas atuem individualmente, sendo necessário a parceria com outras empresas integrando indicadores como: conhecimentos, recursos e capacidades para inovar.

Os indicadores citados conduzem ao pensamento de que a inovação, em especial em cadeias produtivas envolve múltiplas interações, diversas fontes de conhecimento, habilidades e capacidades. Dessa forma torna-se essencial que todos estes indicadores estejam presentes nas atividades das empresas componentes de uma cadeia produtiva contribuindo para o desenvolvimento dos processos de inovação (MISCHEN; JACKSON, 2008).

A concepção proposta por Milbergs e Vonortas (2007) considera que durante as últimas décadas os estudos econômicos sobre inovação tecnológica, especialmente aqueles relacionados a investimentos em capital e nas pessoas tem contribuído com quase metade do crescimento da produtividade e do padrão de vida dos Estados Unidos. Segundo eles, o governo do País, assim como as lideranças empresariais, tem dispensado atenção especial para o papel das inovações; isto tem sido feito em função da contribuição que as inovações oferecem para o incremento da competitividade do País e para a qualidade de vida das pessoas.

Ainda de acordo com Milbergs e Vonortas (2007), a maior deficiência política relacionada as inovações está na ausência de métricas que possam descrever adequadamente o ecossistema das inovações do País e os diversos atributos que a compõem. Para os autores, a inovação deve partir de conhecimentos iniciais até a transformação em processos com resultado final, onde as tomadas de decisão e as políticas de inovação tenham medidas credíveis, oportunas para cada situação e que tragam relevância para a nação.

Milbergs e Vonortas (2007) apresentam o contexto das inovações ressaltando que “o que você recebe é

o que você mede” (p.2). Desta forma, métricas ruins levarão a um diagnóstico ruim e este, por sua vez, resultará em políticas equivocadas ou mal projetadas trazendo consequências inesperadas para o País.

Milbergs e Vonortas (2007) apresentam o conceito de inovação como um processo através do qual uma nação cria e transforma novos conhecimentos e tecnologias úteis em produtos, serviços e processos para ela própria e para os mercados globais.

2.2 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Os assuntos estratégia e inovação frequentemente são discutidos nas empresas e na academia. Esses dois temas exercem importância vital, em especial quando estão interligados. Para Lafley e Charan (2008) alinhar os processos de inovação às estratégias do negócio da empresa permite não somente o aumento das receitas, mas também contribui para a descoberta de novas formas de fazer as coisas serem mais produtivas, ágeis e divertidas. Os autores colocam que as pessoas desejam fazer parte do crescimento e não querem ser parte do corte de custos.

A inovação radical, de acordo com Mello e Marx (2013) é difícil de ser identificada na empresa, no entanto, quando identificada modifica e contribui, desde que bem planejada, com a consolidação das atividades da mesma. Em função disso é que Lafley e Charan (2008) apontam que a inovação deve ser mais que a adoção de um conjunto de práticas e estruturas já existentes. Para eles a empresa precisa evoluir e aprender a partir das novas experiências surgidas com as inovações, em especial com as radicais.

Em relação a competitividade das organizações Lima (2011) apresenta que ela se desenvolve a partir da identificação da missão, dos valores e do jogo da liderança, os quais traduzem a objetivo prático da empresa e refletem o comportamento do dia a dia dos colaboradores e consumidores.

Conforme Cunha e Bignetti (2006) são diversas as estratégias utilizadas pelas organizações para potencializar seus resultados através das inovações. Para os autores, a escolha por uma estratégia de inovação tem como finalidade determinar o papel da inovação no direcionamento estratégico. Esse direcionamento deve ser capaz de colaborar com o desempenho organizacional a fim de alcançar os objetivos de negócio.

De acordo com Freeman (1987), para que as empresas se posicionem de forma estratégica em inovação existem ao menos seis diferentes caminhos a seguir: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente,

tradicional e oportunista. Porém, estas formas de estratégias não são exclusivas e o que ocorre é que as empresas adotam gradações ou combinações das diferentes alternativas.

Na definição de Freeman (1987), a estratégia ofensiva é adotada pelas empresas que buscam a liderança em seu segmento, tanto no mercado como em tecnologia. A estratégia defensiva é adotada pelas empresas que investem intensivamente em pesquisa e reagem a inovações lançadas pelos concorrentes. As empresas que optam pela estratégia imitativa, costumam reagir às inovações e se mantêm no mercado utilizando cópias de projeto dos concorrentes com modificações. A estratégia independente é utilizada por empresas que dependem da matriz - é o caso das multinacionais. A estratégia tradicional dispensa inovações tecnológicas, caso das empresas que atuam em segmentos que não demandam mudanças. A estratégia oportunista é adotada pelas empresas que exploram nichos de mercado.

Para Lafley e Charan (2008), somente a inovação em produtos e serviços não é suficiente. Eles destacam que as empresas pioneiras em tecnologias e inovações vêm reinventando seus processos, suas formas de distribuição, os relacionamentos e o desenho da cadeia de valor, assim como os modelos do negócio e até mesmo as funções da gerência.

Os autores apresentam o que caracterizaram como os seis pilares de alinhamento entre a inovação e a estratégia; o primeiro é o propósito ou senso de missão – caracterizado pelo senso de propósito e missão sendo maior do que os indicadores de *market share*, rentabilidade ou unidades vendidas, que apresentam significado ao trabalho e servem para unir a organização. De acordo com os autores, relacionar a inovação a um propósito da empresa tem efeitos poderosos, que poderão levar a empresa a enormes oportunidades de crescimento e de inovações.

O segundo pilar diz respeito aos objetivos e metas claras – o argumento é de que o ato de administrar traz consigo a definição de metas e elas são consideradas importantes porque apresentam à empresa senso de direção, realização e motivação. Para os autores, metas muito altas ou difíceis de serem atingidas podem desmotivar e levar a empresa a tomar decisões estratégicas ou financeiras consideradas ruins, que levam a obtenção de resultados negativos com sua aplicação. Como exemplo os autores apresentam a fusão da *Time Warner* com a *Aol* e a atuação da *Enron* no mercado de derivativos.

Para Lafley e Charan (2008), metas pouco desa-

fiadoras também podem desmotivar e levar os concorrentes a obtenção de desempenho superior. Assim salientam que é importante encontrar o equilíbrio adequado e ressaltam que o desempenho deve ser sempre avaliado a partir de metas estabelecidas.

O terceiro pilar é a estratégia – para eles a estratégia tem a função de promover e de se beneficiar das inovações. Lafley e Charan (2008) destacam que a inovação precisa permitir que a empresa possa atingir seus objetivos e que tenha destaque diante da concorrência, além de satisfazer as necessidades e desejos dos seus consumidores e da comunidade como um todo.

Os autores apresentam que a hiper-competição, a comoditização e o aumento dos fluxos de comércio internacional e a capacidade de inovação em seus diferentes campos e enfoques oferecem uma vantagem competitiva sustentável.

O quarto pilar refere-se a alavancar pontos fortes – destacando a liderança e inovação de algumas empresas. Neste caso os autores citam a Nike, Intel e Google como relacionadas à capacidade e habilidade que têm para alavancar seus pontos fortes, que são respectivamente, o design, a pesquisa e o desenvolvimento de algoritmos para busca.

Segundo Lafley e Charan (2008), para ser líder em inovação a empresa precisa estar capacitada a identificar os fatores de sucesso no seu mercado e ainda desenvolver e alavancar seus pontos fortes na direção do sucesso desejado. O exemplo citado pelos autores é o da Procter & Gamble, onde identificaram que no segmento de bens de consumo existem cinco fatores que devem ser considerados importantes. São eles: o *branding* ou gestão de marcas, a inovação, a capacidade que tem no instante do lançamento dos produtos e o conhecimento que vem do consumidor.

O quinto pilar a estrutura – onde é destacado que não há uma única regra para uma estrutura adequada para a promoção da inovação, porém muitas empresas que são inovadoras utilizam parceiros externos, como centros de pesquisa, instituições de ensino ou outras empresas para juntas desenvolverem projetos que conduzam a inovações.

O sexto pilar é a cultura e liderança – estes dois elementos são responsáveis por promover a inovação. Os autores destacam que a inovação vai além de boas ideias ou grupos de projeto ou seminário. Ela passa por uma cultura inovadora, a qual é a responsável pelo sucesso das atividades inovativas nas empresas.

Para Lafley e Charan (2008), as organizações inovadoras são reconhecidas pelo sucesso que obtêm a partir do propósito do negócio, pela flexibilidade e agi-

lidade que apresenta tanto na sua estrutura de processo como pela sua capacidade de confiança e colaboração entre seus recursos humanos e seus executivos.

Os autores destacam que são os líderes que conduzem as equipes no sentido de cultivar os atributos que levam a atividades inovadoras e isso ocorre a partir do exemplo pessoal, das recompensas às pessoas e da forma de comunicação. Assim é responsabilidade dos líderes a promoção da criatividade, da iniciativa, da produtividade das pessoas responsáveis pela inovação.

A proposição de Lafley e Charan (2008) apresenta ainda alguns princípios que contribuem para o sucesso das ações da empresa na prática. Dentre estes princípios estão: colocar o consumidor como o centro de tudo que é feito dentro da companhia, pensar sobre inovação a partir de novos pontos de vista e fazer o mais importante em primeiro lugar (LIMA, 2011).

De acordo com Porter (1993, p. 83), a competitividade da empresa é definida como a “habilidade ou talento, resultantes de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”.

O autor afirma que o conceito mais apropriado para a empresa ser competitiva é obtendo produtividade, a qual é definida com a ideia de fazer mais com menos recursos. Porter acredita que a otimização dos recursos deve estar diretamente conectada com as estratégias competitivas definidas pelas empresas, além da definição clara das suas metas, as quais são operacionalizadas a partir da utilização dos seus recursos disponíveis.

Para Porter (1993), a essência na formulação da estratégia significa fazer uma relação entre a empresa e o ambiente em que se insere. No entanto, deve-se ter cuidado para não sofrer influência pela amplitude do ambiente, já que as forças externas, muitas vezes, afetam as empresas e o ponto crucial está na forma como a empresa irá enfrentar estas forças.

Farina e Zylberstajn (1998) destacam que estratégia está estabelecida no instante em que se cria ou recria padrões de competição. Isto leva a transformação do ambiente interno e externo da empresa, favorecendo-a. Para os autores, o comportamento estratégico deve se sobrepor aos padrões estabelecidos pelo mercado de atuação.

3 MÉTODO

O estudo teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso, sendo operacionalizado através de entrevistas com sete especialistas da cadeia pro-

dutiva da maçã brasileira. Os especialistas foram escolhidos por sua atuação nas decisões do segmento. A escolha se deu por grau de escolaridade e por serem pessoas que participam ativamente das decisões, investigações e procedimentos adotados no segmento. Também por conhecimento dos diferentes elos que compõem a cadeia produtiva da maçã brasileira.

Além das entrevistas com especialistas foram utilizadas outras fontes de dados constantes das Associações de Produtores: ABPM e AGAPOMI, além de observações em empresas e associações de produtores. Minayo (2010) apresenta como uma das vantagens para a utilização do estudo de caso, a possibilidade da utilização de documentos e arquivos que o objeto de estudo possa disponibilizar, bem como a realização de entrevistas, observações in loco, observação participante, dentre outros.

O primeiro passo foi a seleção dos especialistas, que são integrantes e pesquisadores da cadeia produtiva da maçã brasileira dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As entrevistas foram realizadas entre março e maio do ano de 2013, tendo como duração aproximada 1h. Quanto ao grau de escolaridade, os especialistas são Engenheiro Agrônomo, Administrador, Economista e Advogado. Em relação ao conhecimento da cadeia produtiva e da hierarquia nas empresas e instituições (Presidente das Associações, Diretores das Associações e Gerente de Empresas produtoras), dos órgãos governamentais e pesquisadores (responsável por órgão governamental, participantes e coordenadores de pesquisa, caso da EMBRAPA e EPAGRI).

A análise dos dados coletados foi realizada através da utilização da técnica de triangulação de dados. De acordo com Denzin (1979), a triangulação é uma combinação de métodos de estudo em um mesmo fenômeno. Para Denzin e Lincoln (2000), nas ciências sociais a triangulação não é uma ferramenta ou estratégia de validação, é uma alternativa à validação. Onde a combinação de perspectivas metodológicas, materiais empíricos e a participação de vários investigadores no estudo são vistas como estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade a investigação.

O histórico das investigações científicas nas Ciências Sociais, em especial na Administração, tem procurado combinar ou mesclar em um mes-

mo estudo diferentes formas de coleta, análise e interpretação dos dados e informações coletados. Neste estudo a triangulação foi realizada com os dados coletados nas entrevistas, nos documentos da ABPM, AGAPOMI, e em análises feitas em visitas às empresas, conversas informais, livros e artigos da EMBRAPA.

O roteiro de questões utilizado com os especialistas foi composto de uma questão norteadora a qual indagou: quais são as estratégias da cadeia produtiva da maçã brasileira para desenvolvimento das suas inovações? A partir desta questão surgiram outros desmembramentos, entre eles, explicações e descrições das estratégias citadas por cada um dos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS APRESENTADAS PELOS ESPECIALISTAS

Na apresentação do perfil dos especialistas pode-se afirmar que todos trabalham diretamente com o segmento, sendo que 5 trabalham há pelo menos 20 anos na produção de maçãs e dois trabalham há 15 anos. Isto permite dizer que conhecem o cotidiano e as ações das atividades que envolvem a produção da maçã brasileira.

Todos os especialistas têm formação superior, inclusive com pós-graduação lato sensu, sendo citados: MBA em Gestão Estratégica de Custos, Gestão do Agronegócio e stricto sensu, cita-se: Mestrado em Ciências Biológicas e Entomologia, Mestrado em Economia Rural e Doutorado em Agronegócios, doutorado em Engenharia de Produção. A formação está relacionada com a atividade que desenvolvem tanto em pesquisa como em produção, administração e coordenação das atividades em suas entidades e empresas.

Na hierarquia da empresa cinco são gestores e desenvolvem atividades que envolvem a administração dos recursos e das atividades das empresas ou entidades. Os outros dois atuam como técnicos especializados.

Quando indagados sobre as estratégias da cadeia produtiva da maçã brasileira para o desenvolvimento das suas inovações, foram relatadas pelos especialistas e identificadas em documentos da Associação Brasileira dos Produtores de Maçã, conforme Quadro 1:

QUADRO 1: ESTRATÉGIAS E DESCRIÇÃO

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Controle da oferta	Através da redução das áreas plantadas
Controle pela qualidade	Retirando do mercado frutas de baixa qualidade e calibre pequeno
Controle das importações	Evitando proliferação de pragas e doenças e entrada de frutas com resíduos não permitidos no Brasil
Estímulo a demanda	Partindo do pressuposto de que a demanda deve ser proporcional a oferta de fruta com qualidade garantida, aparência, segurança e sabor desejados
Pesquisa e desenvolvimento	Estabelecendo prioridade para as pesquisas e fazer acompanhamento através de comissão
Planejamento comercial	Através de parceria das associações com órgãos responsáveis
Exportações	Recuperar a imagem da fruta no exterior e disciplinar o preço de saída da fruta
Planejamento financeiro	Através de linhas de crédito e adequação dos valores a realidade do segmento
Relacionamento com o governo	Buscar parceira com autoridades visando o desenvolvimento de políticas públicas para o setor
Eficiência estatística	Atualização constante dos dados do setor: número de pomares, área plantada, safras, dentre outros
Oferecer subsídios aos produtores	Através de capacitação técnica, ambiental, de gestão, de manejo e responsabilidade social
Foco no consumidor	Atendendo o que o consumidor procura e atendendo as necessidades das empresas

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Os especialistas que participaram do estudo destacaram que a cadeia produtiva da maçã brasileira tem definido sua missão, sua visão e seu negócio. O segmento tem buscado fortalecer as atividades que trazem retorno positivo e trabalhado àquelas que necessitam de ajuste para atingir os objetivos de forma mais consistente.

Os especialistas destacaram ainda que a cadeia produtiva da maçã brasileira possui estratégias para inovação e que tanto as associações como as empresas têm buscado aperfeiçoar sua forma de gestão e a definição de objetivos, metas e estratégias para melhorar a competitividade das associações, do segmento e das empresas.

Dentre as estratégias destacadas está o incremento no sentido de melhorar os aspectos tecnológicos e de mercado buscando atender melhor as necessidades do consumidor. Um dos relatos girou em torno da necessidade do segmento em buscar incremento para a forma de gestão das empresas e também das propriedades que:

[...] a maçã brasileira é de excelente qualidade. No entanto falta conhecimento de mercado e do consumidor para desenvolver formas de vender, de forma a obter os resultados

esperados para um produto que apresenta tal qualidade [...] (E1).

A partir das estratégias definidas pela cadeia produtiva da maçã brasileira percebe-se semelhanças com as definições apresentadas por Lafley e Charan (2008), que citam que a empresa deve definir o propósito ou senso de missão das estratégias e das inovações junto com os objetivos da firma, assim como as suas metas. A empresa deve ainda pensar na estratégia, alavancar os pontos fortes com ênfase para a estrutura interna e estar alinhada a cultura e a forma de liderança adotada.

Através dos levantamentos realizados foi possível perceber uma forma sistemática e cronológica dos acontecimentos que conduzem as inovações no segmento. As empresas da cadeia produtiva da maçã brasileira nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina apresentam características inovadoras e elementos semelhantes aos apresentados por Lafley e Charan (2008) para as estratégias.

A partir das proposições de Lafley e Charan (2008) foi elaborado um quadro que representa os pilares e o que é feito pelo objeto de estudo, cadeia produtiva da maçã.

QUADRO 2: PILARES DA ESTRATÉGIA E AÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Propósito ou senso de missão	Plano estratégico com metas e ações
Objetivos e metas claros	Definição do que o segmento pretende
Estratégia	Apresentação das estratégias por áreas e prioridades
Alavancar pontos fortes	Foco nos elementos que são diferenciais no segmento
Estrutura	Nova forma de atuação a partir das mudanças
Cultura e liderança	Agentes específicos direcionam as ações

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A partir das informações coletadas percebe-se que a cadeia produtiva da maçã procura trabalhar de forma que atenda as suas necessidades como empresa produtora, mas busca também atender aos requisitos apresentados pelos autores como essenciais para a elaboração de políticas que possam contribuir com o fortalecimento e desenvolvimento do negócio.

incentivos e apoio do governo e de outros órgãos de financiamento; relacionamento com o governo, tendo parcerias para desenvolver ainda mais o segmento; eficiência estatística, tendo os dados atualizados para direcionar as ações; oferecer subsídios aos produtores, auxiliando na tomada de decisão dos produtores e foco no consumidor, atendendo aquilo que o consumidor deseja no instante em que compra a maçã.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do estudo foi identificado que as principais estratégias definidas para o segmento da maçã brasileira são: controle da oferta da fruta contribuindo para regular o mercado; controle pela qualidade, onde a qualidade do produto oferecido seja aquela desejada pelo consumidor; controle das importações, fazendo com que as barreiras sirvam tanto para exportação como para as importações; estímulo a demanda, onde campanha de divulgação da qualidade da fruta são feitas e aperfeiçoadas; pesquisa e desenvolvimento, acreditando que as inovações são fruto de conhecimento e de novas descobertas; planejamento comercial, sabendo como e para quem se quer vender a maçã brasileira; exportações, buscar a recuperação da imagem fora do país para continuar exportando a fruta; planejamento financeiro, tendo

As estratégias definidas pela ABPM e pelas demais associações e empresas contemplam os elementos essenciais apresentados pelos autores e demonstram servir como norteadoras das ações que visam o fortalecimento e desenvolvimento do segmento.

Em relação aos conceitos de Freeman para o tipo de estratégia adotado pelas empresas em relação às inovações percebe-se que a cadeia produtiva da maçã, em geral, é considerada como segmento que adota a estratégia defensiva. O segmento investe em pesquisa, no entanto isso ocorre em reação a eventos ocorridos, às ações da concorrência ou a necessidade apresentada pelo consumidor.

Acredita-se que o estudo pode contribuir com outros segmentos do agronegócio e da fruticultura em relação à definição e apresentação das estratégias a serem definidas para o desenvolvimento de processos de inovação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE MAÇÃ - ABPM. Disponível em <http://www.abpm.org.br/site_maca_brasileira.flv>. Acesso em: abr. 2014.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes and innovation. A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, n. 45, p. 425-455. 2000.

- BULLINGER, H. J. et al. Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 17, p. 3337-3358. 2004.
- CHENG, C; SHIU, E. C. C. Re-innovation: the construct, measurement, and validation. **Technovation**. v. 28, n. 10, p. 658-666, 2008.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**. March-April, 2000.
- CUNHA, G. E.; BIGNETTI, L. P. Estratégias de inovação em empresas de desenvolvimento de software Gramado RS. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA ANPAD, XXIV, 2006. **Anais...** Gramado, 2006. CD-ROM.
- DABIC, M. et al. Keynesian, post-keynesian versus schumpeterian, neo-schumpeterian: An integrated approach to the innovation theory. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 195-207. 2011.
- DEBRESSON, C.; AMESSE F. Networks of innovators. A review and introduction to the issue. **Research Policy**, v. 20, p. 363-379. 1991.
- DENZIN, N.K. **The research act**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1979.
- _____.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2a ed. Thousand Oaks, 2000. Sage.
- DRAKE, M. P. et al. Maximizing return on innovation investment: spending more on innovation does not necessarily translate into accelerating sales, market share or profit. Here's how three organizations would remedy this. **Research Technology Management**. 2006.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.
- FARINA, E.; ZYLBERSZTAJN, D. **A competitividade do agribusiness brasileiro**. Relatório de Pesquisa publicado em CD-Rom. IPEA/PENSA/USP, 1998.
- FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.
- _____. C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, p. 499-514. 1991.
- GAULT, F. **Innovation strategies for global economy: development, implementation, measurement and management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.
- GRUPPA, H.; SCHUBERTA, T. Review and new evidence on composite innovation indicators for evaluating national performance. **Research Policy**, v. 39, n. 1, p. 67-78, 2010.
- HAMEL, G. **Leading the revolution**. Harvard Business School Press, 2000.
- INNOVATE AMERICA – Thriving in a world of challenge and change. National Innovation Initiative: 2004.
- LAFLEY A. G.; CHARAN, Ram. **The game change**. Crown Business; 1 edition, April 2008.
- LIMA, E. B. **Um estudo sobre a aderência das práticas organizacionais ao conceito de inovação aberta em um instituto de P&D do polo industrial de Manaus**. Dissertação (Mestrado em do Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Amazonas, Outubro de 2011.

LUNDVALL, B. A. Why the new economy is a learning economy, economia e politica industriale. **Rassegna trimestrale diretta da Sergio**, n. 117, p 173-185, 2003.

_____. **Knowledge management in the learning economy**. Druid Working, 2006.

LUNDVALL, B. A.; JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, v. 1, n. 2, p. 23-42, 1994.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MANUAL DE OSLO. OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2011.

MELLO, A. M. de; MARX, R. A contribution to organizational design for innovation in the Brazilian petrochemical industry. **Gestão & Produção**, Print version, v.20, n.2, 2013.

MILBERGS, E.; VONORTAS N. **Innovation metrics: measurement to insight**. Center for accelerating Innovation and George Washington University. National Innovation Initiative 21st Century Working Group, 2007.

MISCHEN, P. A.; JACKSON, S. K. **Connecting the dots: applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation**. Binghamton University, 2008.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OCDE. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Manual de Oslo**. 3 ed. Paris: OCDE, 2005.

PORTER, R. The rise of physical examination. In: BYNUM, W. F.; PORTER, R. (Orgs.). **Medicine and the five senses**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. p. 179-197.

SCHMIDT, G. M.; DRUEHL, C. T. When is a disruptive innovation disruptive. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 347-369, 2008.

SCHUMPETER. **Capitalism, socialism, and democracy**, 3rd edition, Harper and Row, New York, 1950.

WHITE, L N. An old tool with potential new uses: return on investment. The Bottom Line: **Managing Library Finances**, v. 20, 1, p. 5-9. 2007.