

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luana Inês Damke

**GESTÃO SUSTENTÁVEL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM
AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS
2017

Luana Inês Damke

**GESTÃO SUSTENTÁVEL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM
AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Damke, Luana Inês
Gestão sustentável e capacidade de inovação em
agroindústrias familiares do Rio Grande do Sul / Luana
Inês Damke.- 2017.
187 p.; 30 cm

Orientadora: Clandia Maffini Gomes
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Sustentabilidade 2. Capacidade de inovação 3.
Agroindústria familiar I. Gomes, Clandia Maffini II.
Título.

Luana Inês Damke

**GESTÃO SUSTENTÁVEL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM
AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 02 de março de 2017:

Clandia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Flávia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)

Tiago Zardin Patias, Dr. (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho se deu, principalmente, pelo auxílio, compreensão e dedicação de várias pessoas. Agradeço, com sinceridade, a todos que fazem parte dessa conquista.

A Deus, por me guiar durante todos os momentos da minha vida e por ter me iluminado e abençoado durante esta trajetória.

Aos meus pais, Lourdes e Jacó, meus exemplos de vida, agradeço pelo apoio constante e amor incondicional.

Ao meu irmão, Júnior, pelo companheirismo e por estar sempre presente.

Ao meu namorado, Lucas, pela paciência, amor, companheirismo, auxílio e compreensão.

À minha orientadora, professora Clandia Maffini Gomes, pelo exemplo de competência, determinação e dedicação. Também agradeço pela amizade, carinho e, principalmente, pelas oportunidades, ensinamentos e aprendizado proporcionados ao longo do curso, que, sem dúvida, foram primordiais para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores Lúcia Madruga e Marcelo Trevisan pelas contribuições no momento de qualificação do projeto de dissertação, e aos professores Flávia Scherer e Tiago Patias, pela disponibilidade e presteza em participar da banca de defesa deste trabalho e pelas valiosas contribuições.

Aos amigos e colegas do grupo de pesquisa, Ana Paula Perlin, Francies Motke, Janaina Ottonelli, Jordana Kneipp, Kamila Frizzo, Luciana Barbieri Rosa, Roberto Bichueti, Tais Godoy e Tiago Patias, pela amizade, companheirismo, auxílio e pelas dúvidas e anseios compartilhados.

Às bolsistas de iniciação científica, Cristina Cassol, Débora Vestena, Gabriela Rossato, e Leisly Centenaro, pela parceria e auxílio na coleta dos dados.

Aos colegas e dirigentes da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo, pela amizade, apoio, incentivo e compreensão.

Aos colegas da turma 2015 do mestrado acadêmico, pelo convívio e amizade.

À Universidade Federal de Santa Maria e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo aprendizado e inúmeras oportunidades de crescimento pessoal e profissional que nos foram proporcionadas durante o curso.

Meu agradecimento especial ao Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento do RS – DACA, pelas informações prestadas e pelo apoio e

divulgação da pesquisa, e à todas as agroindústrias familiares que se dispuseram a contribuir com o estudo.

Enfim, agradeço de coração a tudo e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, bem como para minha formação pessoal e profissional.

RESUMO

GESTÃO SUSTENTÁVEL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO RS

AUTORA: Luana Inês Damke
ORIENTADORA: Clandia Maffini Gomes

A sustentabilidade e a inovação estão sendo estudadas e trabalhadas nas mais diversas atividades, setores ou esferas. Para ter sucesso em qualquer tipo de empreendimento, é preciso saber inovar e estar atento àquilo que a sociedade vem demandando, e, hoje, sabe-se que a maioria das pessoas quer produtos e serviços de qualidade, inovadores e que não tragam maiores prejuízos ao meio ambiente. O objetivo principal deste estudo consiste em identificar as principais práticas de gestão para sustentabilidade e verificar sua relação com a capacidade de inovação em agroindústrias familiares certificadas pelo Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF). As práticas de gestão para sustentabilidade foram abordadas a partir do modelo de Callado (2010), proposto inicialmente para medir a sustentabilidade empresarial. Para verificar gestão da capacidade de inovação, utilizou-se a escala de Valadares (2012), validada através de um estudo com 243 firmas brasileiras, com o objetivo de revelar o inter-relacionamento envolvendo os principais determinantes da capacidade de inovação. O estudo foi realizado em duas fases metodologicamente distintas. A primeira fase do estudo caracterizou-se como qualitativa e foi conduzida a partir da realização de entrevistas exploratórias com três agroindústrias familiares do Estado do Rio Grande do Sul e com o diretor do Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento – DACA. Os resultados dessa fase permitiram concluir que, nas empresas analisadas, o uso do selo Sabor Gaúcho não tem influência significativa sobre as práticas de gestão sustentável e a gestão da capacidade de inovação. No entanto, há relação direta entre as práticas de gestão para a sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação. Quanto mais sustentável uma organização for, maior será sua capacidade de inovar. A segunda etapa do estudo caracterizou-se como quantitativa e compreendeu a realização de uma pesquisa *survey* com cento e vinte oito agroindústrias familiares do RS, a fim de analisar a existência de práticas de gestão para sustentabilidade e sua relação com a gestão da capacidade de inovação. De modo geral, verificou-se que há práticas de gestão sustentável e que existem associações positivas entre alguns dos fatores relacionados à gestão da capacidade de inovação. Além disso, buscou-se comparar a adoção da gestão da capacidade de inovação de acordo com a gestão de práticas sustentáveis, por meio do teste de Mann-Whitney, através do qual foi possível constatar, na maioria dos casos, que, quando as AFs têm um alto grau de práticas sustentáveis também terão alto grau de capacidade de inovação.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Capacidade de inovação. Agroindústria familiar.

ABSTRACT

SUSTAINABLE MANAGEMENT AND INNOVATION CAPACITY IN FAMILY AGRO-INDUSTRIES OF RIO GRANDE DO SUL STATE IN BRAZIL

AUTHOR: Luana Inês Damke
ADVISOR: Clandia Maffini Gomes

Sustainability and innovation are being studied and worked in several activities, sectors or spheres. In order to have success in any type of enterprise, it is necessary to know how to innovate and to be attentive to what society is demanding, and today it is known that most people want quality products and services that are innovative and do not bring damage to the environment. The main objective of this study is to identify the main management practices for sustainability and to verify their relation with the capacity for innovation in family agro-industries certified by the Family Agroindustry Program Rio Grande do Sul State. Management practices for sustainability were approached from the model of Callado (2010), initially proposed to measure business sustainability. In order to verify innovation capacity management, the Valadares scale (2012) was used, validated through a study with 243 Brazilian firms, with the aim of revealing the interrelationship between the main determinants of innovation capacity. The study was carried out in two methodologically distinct phases. The first phase of the study was characterized as qualitative and was conducted from exploratory interviews with three family agro-industries of the Rio Grande do Sul State and the director of the Department of Family Agribusiness, Marketing and Supply. The results of this phase allowed concluding that, in the analyzed companies, the use of the Sabor Gaúcho seal has no significant influence on sustainable management practices and the management of innovation capacity. However, there is a direct relationship between management practices for sustainability and management of innovation capacity. The more sustainable the organization is, the greater will be its ability to innovate. The second stage of the study was characterized as quantitative and comprised the realization of a search survey with one hundred and twenty eight RS family agro-industries, in order to analyze the existence of management practices for sustainability and its relation with the management of innovation capacity. In general, it has been found that there are sustainable management practices and there are positive associations between some factors related to the management of innovation capacity. In addition, we sought to compare the adoption of innovation capacity management with the management of sustainable practices through the Mann-Whitney test, whereby it was found that in most cases when family agro-industries have a high degree of sustainable practices they will also have a high degree of innovation capacity.

Key words: Sustainable. Innovation capacity. Family Agro-industries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Transilência.....	53
Figura 2 - Explorando o espaço de inovação.....	56
Figura 3 - Modelo de capacidade de inovação, de Lawson e Samson	57
Figura 4 - Modelo de inovação, de Smith, Busi, Ball e Meer	58
Figura 5 - Síntese sobre desenvolvimento de capacidade para inovação em PMEs	61
Figura 6 - Síntese sobre fatores internos e externos	62
Figura 7 – Evolução histórica das Leis e Decretos sobre as agroindústrias de estrutura familiar.....	75
Figura 8 – Concepção do Selo Sabor Gaúcho	78
Figura 9 – Modelo conceitual da etapa qualitativa da pesquisa	83
Figura 10 – Modelo conceitual da etapa quantitativa da pesquisa	86
Figura 11 – Número de famílias associadas	113
Figura 12 – Localização das agroindústrias familiares entrevistadas.....	118
Figura 13 – Número de respondentes em cada município	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eventos sobre desenvolvimento sustentável	33
Quadro 2 – Conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.....	37
Quadro 3 - Síntese de abordagens utilizadas para a concepção do framework proposto por Callado (2010).....	42
Quadro 4 – Gestão de práticas sustentáveis.....	103
Quadro 5 – Gestão da capacidade de inovação	106
Quadro 6 – Correlação de Ró de <i>Spearman</i> – Dimensão ambiental e capacidade de inovação.....	128
Quadro 7 – Correlação de Ró de <i>Spearman</i> – Dimensão econômica e capacidade de inovação.....	126
Quadro 8 – Correlação de Ró de <i>Spearman</i> – Dimensão social e capacidade de inovação ...	130
Quadro 9 – Total de correlações possíveis entre práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação	132
Quadro 10 – Total de correlações possíveis entre práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação	134
Quadro 11 – Resultado das hipóteses que nortearam o estudo.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Premissas teóricas da inovação de Schumpeter.....	47
Tabela 2 – Tipologias da inovação	54
Tabela 3 – Tipos de inovação em serviço.....	55
Tabela 4 – Construtos e seus domínios teóricos (capacidade de inovação)	63
Tabela 5 – Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa da pesquisa	84
Tabela 6 – Variáveis e indicadores ambientais de práticas de gestão para a sustentabilidade ..	87
Tabela 7 – Variáveis e indicadores econômicos de práticas de gestão para a sustentabilidade	88
Tabela 8 – Variáveis e indicadores sociais de práticas de gestão para a sustentabilidade	89
Tabela 9 – Variáveis e indicadores de capacidade de inovação	89
Tabela 10 – Composição da amostra.....	92
Tabela 11 – Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa da pesquisa ..	93
Tabela 12 – Classificação das etapas da pesquisa	95
Tabela 13 – Perfil dos entrevistados.....	99
Tabela 14 – Características das AFs investigadas	100
Tabela 15 – Tempo de atuação dos respondentes nas Agroindústrias Familiares.....	110
Tabela 16 – Idade e escolaridade dos respondentes	110
Tabela 17 – Cargo ou função do respondente	111
Tabela 18 – Tempo de atuação e uso do Selo Sabor Gaúcho.....	112
Tabela 19 – Número de pessoas que trabalham nas agroindústrias familiares	114
Tabela 20 – Produtos das agroindústrias familiares	114
Tabela 21 – Produção da matéria-prima.....	116
Tabela 22 – Receita bruta mensal.....	117
Tabela 23 – Síntese do perfil das Agroindústrias Familiares estudadas.....	119
Tabela 24 – Práticas de gestão sustentável – dimensão ambiental.....	121
Tabela 25 – Práticas de gestão sustentável – dimensão econômica	122
Tabela 26 – Práticas de gestão sustentável – dimensão social	122
Tabela 27 – Gestão da capacidade de inovação	125
Tabela 28 – Correlação de Ró de <i>Spearman</i> – Práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação	133
Tabela 29 - Diferenças entre a gestão da capacidade de inovação e a gestão das práticas sustentáveis	136
Tabela 30 - Diferenças entre a organicidade da estrutura organizacional e a gestão das práticas sustentáveis.....	137

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	22
1.1	PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	25
1.2	OBJETIVOS	28
1.2.1	Objetivo geral	28
1.2.2	Objetivos específicos	28
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	28
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	30
2.1.1	As trajetórias do desenvolvimento sustentável, conceitos e abordagens	30
2.1.2	Práticas de gestão sustentável	39
2.1.3	As dimensões do desenvolvimento sustentável	40
2.1.4	Indicadores de sustentabilidade	43
2.2	DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO	46
2.2.1	Trajетórias e conceitos de inovação	48
2.2.2	Classificações/tipos de inovação	52
2.2.3	Capacidade de inovação	57
2.2.3.1	<i>Estratégias para capacidade de inovação</i>	60
2.2.3.2	<i>Como mensurar a capacidade de inovação</i>	63
2.2.4	A inovação e o contexto organizacional	67
2.2.5	Inovação Sustentável	68
2.3	AGROINDÚSTRIA FAMILIAR: ORIGENS E CONCEITOS	70
2.3.1	A agroindústria familiar do Rio Grande do Sul e o Selo Sabor Gaúcho	74
3	MÉTODO	81
3.1	A PESQUISA QUALITATIVA	82
3.1.1	Seleção dos entrevistados	84
3.1.2	Procedimentos para a Coleta de Dados	84
3.1.3	Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados	85
3.2	A PESQUISA QUANTITATIVA	85
3.2.1	Composição da amostra	92
3.2.2	Procedimentos para a coleta de dados	93
3.2.3	Procedimentos para análise e interpretação dos dados	93
3.3	SÍNTESE DAS ETAPAS DA PESQUISA	94
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
4.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA QUALITATIVA	96
4.1.1	O Programa Estadual da Agricultura Familiar e o Selo Sabor Gaúcho	96
4.1.2	Perfil dos entrevistados e caracterização das agroindústrias familiares	99
4.1.3	Práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação	102
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA	109
4.2.1	Perfil dos respondentes	110
4.2.2	Perfil das agroindústrias familiares gaúchas	112
4.2.3	Práticas de gestão sustentável	120
4.2.4	Capacidade de inovação	124
4.2.5	Análise de correlação bivariada	127
4.2.6	Análise de diferença dos postos de média	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA	160

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUALITATIVA	161
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUANTITATIVA .	163
APÊNDICE D – TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E GESTÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	167
APÊNDICE E – LISTA COMPLETA DE PRODUTOS DAS AFs PESQUISADAS.....	171
APÊNDICE F – MAPA E LEGENDA DOS MUNICÍPIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	175
APÊNDICE G – ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE <i>SPEARMAN</i> DIMENSÃO AMBIENTAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	176
APÊNDICE H – ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE <i>SPEARMAN</i> DIMENSÃO ECONÔMICA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	177
APÊNDICE I – ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE <i>SPEARMAN</i> DIMENSÃO SOCIAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	178
APÊNDICE J – CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS - DIMENSÃO AMBIENTAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	179
APÊNDICE K – CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS - DIMENSÃO ECONÔMICA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	182
APÊNDICE L – CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS – DIMENSÃO SOCIAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	185

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem determinado uma nova era na história da humanidade, em especial a partir das últimas décadas do século XX. A abertura de mercados internacionais, a migração de capitais, a expansão tecnológica, o avanço da informatização e dos meios de comunicação são forças incontroláveis que vêm mudando os conceitos e procedimentos tradicionalmente aceitos como universais. Esses fenômenos têm intensificado a necessidade das organizações repensar e reestruturar seus recursos e relações, a fim de alcançar novos padrões de produtividade e competitividade.

Uma grande parcela da população pôde se beneficiar com essa modernização, a qual foi decorrente de muitas inovações tecnológicas. Os benefícios foram muitos, seja na melhoria da produtividade com a utilização de máquinas, seja na maior oferta e na variedade de produtos à disposição para o consumo. Mas, se por um lado o progresso e a modernidade resultantes da industrialização trouxeram benefícios para as organizações e o bem-estar social, por outro, provocaram diversos problemas sociais e ambientais (PAULRAJ, 2011). Um exemplo disso, no âmbito social é o desemprego, que aumentou com a substituição do homem por máquinas. Na esfera ambiental, pode-se destacar o aumento da produção, que tem provocado o uso indiscriminado e a destruição desenfreada de recursos naturais.

Nesse contexto, muitas das organizações estão assumindo um papel importante na busca pela sustentabilidade, desenvolvendo produtos e serviços mais sustentáveis para auxiliar no quadro das mudanças climáticas e na tentativa de amenizar os problemas provocados por uma postura amplamente voltada para o consumo. No que se refere a este, tem gerado diariamente implicações de cunho econômico, social e ambiental, chamando assim a atenção para a importância de um olhar mais crítico para as principais dimensões do desenvolvimento sustentável.

De acordo com Mores (2013), recentemente as organizações passaram a se preocupar com as discussões sobre o desenvolvimento sustentável, feito em nível de sociedade (macro), para dentro de suas fronteiras organizacionais, a fim de minimizar os impactos causados pelo processo produtivo. Dessa forma, grande parte das organizações do mundo, principalmente a partir dos anos 2000, passaram a incluir a preocupação com a sustentabilidade nos seus posicionamentos estratégicos (visão, missão, valores, etc.).

Alguns autores, como Jansen (2003) e Carvalho e Barbieri et al. (2010), consideram que, de certa forma, em algumas situações, a inovação (tecnológica) acaba sendo vista como a causa de problemas sociais e ambientais; porém, em um sentido mais amplo, ela passou a ser

entendida como uma forma de contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável. Assim, a inovação pode ser compreendida como um caminho para inserir mudanças importantes nas organizações.

A cada dia, países, regiões e organizações emergentes estão apresentando melhor desempenho por instituir práticas industriais e de gestão inovadoras como sua principal arma competitiva, as quais têm oportunizado a obtenção de diferenciais em qualidade, custo, flexibilidade e confiabilidade. De acordo com Gollo (2006a), estas organizações estão mudando a forma de gerir seus negócios, por entender que há uma nova dinâmica no mundo globalizado e que uma das maneiras de conquistar vantagens competitivas é ser proativo às mudanças em tempo real, superando as expectativas do mercado, desenvolvendo inovações emergentes em produtos e processos e adotando modelos estratégicos e de gestão que atendam às suas necessidades e às de seus *stakeholders*. No mundo dos negócios globalizados em que se vive hoje, é preciso que as empresas saibam cooperar com alguns *stakeholders* e competir com outros, por participarem de uma rede de relacionamentos de competição e cooperação existentes no ambiente institucional (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Desde Schumpeter (1982) até os dias atuais, as políticas e os programas de desenvolvimento têm enfatizado a relevância da inovação como sendo a variável chave para a obtenção de vantagens do modelo econômico capitalista vigente (focado na produção em massa e em exportação) e para superar as crises advindas dos ciclos econômicos.

Matei (2015) afirma que a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) tem apresentado a inovação como um elemento fundamental para que o setor da agricultura possa se desenvolver. Neste sentido, coloca que a inovação acontece ao se adotar novas ideias, tecnologias ou processos, de forma coletiva, que poderão ser difundidos em caso de sucesso (FAO, 2014). Para a eficácia desse processo complexo, é necessário envolver diversos atores; caso contrário, as iniciativas isoladas não prosperarão. Todo um sistema de interações deve ser compreendido para que este fenômeno ocorra.

Uma agroindústria familiar possui características muito diferentes de uma empresa/indústria do setor alimentar, especialmente por se tratar de uma atividade baseada no trabalho da família, na diversificação, verticalização e artesanidade dos processos produtivos e na busca por redução de custos de transação e inserção aos mercados (MATEI, 2015). Dada a exigência de competitividade e de sustentabilidade das agroindústrias familiares, os processos de inovação tornam-se condicionantes do sucesso e manutenção

destas no mercado, de maneira a apresentar solução ou respostas para a redução de custos inerentes ao processo de agroindustrialização.

Diante do exposto, o presente trabalho buscará estudar as agroindústrias familiares do Rio Grande do Sul que fazem parte do Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF) e usam o Selo Sabor Gaúcho em seus produtos, no intuito de identificar suas principais práticas de gestão sustentável e capacidade de inovação.

A criação do Programa da Agroindústria Familiar do Rio Grande do Sul, “Selo Sabor Gaúcho”, ocorreu na gestão estadual 1999-2003, com o intuito de beneficiar a produção de agricultores familiares, assentados da Reforma Agrária e pescadores artesanais no Rio Grande do Sul. Em linhas gerais, tratava-se de fomentar novas possibilidades e estratégias que atenuassem as dificuldades econômicas das famílias rurais, diversificando as fontes de ingresso econômico e ampliando as possibilidades no cenário local e regional para esse fragilizado setor da sociedade. Tratava-se, em suma, de evidenciar o compromisso de um governo popular em seu afã de mostrar a inversão de prioridades, elegendo os pequenos, em detrimento dos grandes empreendimentos econômicos (ANJOS; OLIVEIRA; CALDAS, 2011).

Com a troca de governos, esse programa foi deixado de lado e retomado apenas no ano de 2012, quando foi transformado em Política Estadual de Agroindústria Familiar, criada pela Lei Estadual nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012, algo bem mais ambicioso e maior que da primeira vez. Hoje o Selo Sabor Gaúcho é apenas uma das diversas ações/atividades proporcionadas às agroindústrias familiares através do Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF).

O objetivo principal do programa é possibilitar aos agricultores familiares à agregação de valor à produção primária, melhorando a renda e as condições gerais de vida de suas famílias, bem como contribuir para o desencadeamento de um processo de desenvolvimento socioeconômico em nível municipal, regional e estadual.

As agroindústrias que são incluídas no PEAF têm a possibilidade de usar um selo de certificação (o Sabor Gaúcho) se tiverem toda documentação em dia e respeitarem alguns critérios previamente estabelecidos. A concepção do selo partiu da necessidade de traduzir graficamente uma marca mista nominativo-figurativa, que denomina a origem do produto, com procedência alicerçada na produção artesanal, estando em conformidade com as exigências sanitárias e ambientais e com responsabilidade social.

Em uma economia globalizada, em que informações fluem de diversas partes do mundo, por meio dos canais de comunicação e têm forte poder de induzir mudanças no

comportamento dos consumidores, as campanhas que evidenciam os riscos à saúde causados por determinado produto têm o poder de afetar economicamente toda a cadeia produtiva. Por outro lado, as divulgações de pesquisas acadêmicas sobre o valor nutricional de determinado alimento, sua contribuição para a longevidade da vida humana e a capacidade que tem de evitar doenças até então incuráveis, como o câncer, podem promover um marketing muito favorável para esses alimentos e extensivo ao conjunto da sua cadeia produtiva (VILELA; MACEDO, 2000).

Nessa linha, as certificações de qualidade como os selos de produtos orgânicos, certificação de origem e de identificação vêm sendo valorizadas pelo consumidor final, e este é um dos objetivos do selo Sabor Gaúcho. A preocupação com a origem do produto e a sustentabilidade da produção transformou-se em um importante nicho de mercado para os agricultores familiares.

1.1 PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As atividades de processamento de produtos agropecuários vêm sendo considerada por vários autores como importante alternativa de reprodução para a agricultura de base familiar (WESZ JUNIOR, 2009). De acordo com Sulzbacher e Neumann (2014), nas experiências mais promissoras, a agroindústria familiar promove a união dos indivíduos participantes, constituindo e consolidando redes e cooperativas de comercialização dos produtos elaborados, atendendo inclusive grandes redes de mercados, suprindo, portanto, as demandas contemporâneas do setor agroalimentar.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dentre os 5.175.489 estabelecimentos agropecuários recenseados no Brasil, aproximadamente 84% são classificados como familiares (IBGE, 2009). E, nestes, em muitos casos, ocorrem atividades de processamento de natureza agroindustrial, tanto para o consumo, quanto para a comercialização.

É importante destacar a relevância da gestão adequada das práticas sustentáveis e da inovação para as organizações, em especial para as agroindústrias familiares (AFs). De acordo com Matei (2015), estas carecem de incentivos voltados para a promoção da inovação e da sustentabilidade, sendo importante entender o contexto em que estão inseridas e também como se mantêm economicamente ativas, mesmo tendo que enfrentar diversas barreiras.

As barreiras relacionadas à legislação do setor, especialmente as sanitárias, são um enorme desafio para as pequenas agroindústrias familiares (WESZ JUNIOR, 2009). Em termos de produção, a qualidade dos processos requer melhoria, bem como os próprios produtos requerem diferenciação e regularidade. Além disso, estes devem revelar aspectos que os distingam dos produtos padronizados e industrializados pelas grandes empresas agroalimentares (GAZOLLA, 2012; WAQUIL et al., 2012).

Assim, destaca-se a importância e a necessidade de agregar valor aos produtos e processos das AFs, visto que essa iniciativa é preconizada tanto pelos produtores como pelos agentes do desenvolvimento alinhados às políticas públicas para o setor (GAZOLLA; PELEGRINI, 2011). Do mesmo modo, é uma demanda do próprio mercado consumidor, uma vez que representa uma valorização e uma ampliação da margem de lucro pela aquisição desses produtos, à medida em que dinamiza a produção interna das propriedades (MALUF, 2004; RAUPP, 2009; GAZOLLA, 2012).

Levando em consideração o contexto mais amplo e a inserção econômica destes empreendimentos, as condições estruturais e as externalidades que influenciam o sucesso destes micro e pequenos produtores são demasiadamente dificultadas pela conjuntura à qual estão sujeitos atualmente (MATEI, 2015). A competitividade torna-se cada vez mais distante, devido a fatores não apenas econômicos, em função da disputa pelos nichos de mercado, como também a dificuldade para poder atender as diversas implicações e requisitos de qualidade e de normativas a que estão sujeitos (WILKINSON, 2002).

De acordo com o Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar da Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério de Desenvolvimento Agrário (SAF/MDA), os produtos agroindustrializados “são competitivos e se diferenciam dos demais pelo seu processo de produção e suas características intrínsecas – ecológicas, sociais, culturais, organolépticas, nutricionais, éticas, artesanais, entre outras” (BRASIL, 2007, p. 9). Essas características da produção de alimentos, unidas às características do local de sua produção, com o “saber fazer” dos agricultores, permitem que sejam reconhecidos pelos consumidores como produtos diferenciados. No entanto, é necessário que seja ampliada a relação entre as famílias que desempenham essas atividades da agroindústria com os consumidores, de forma a criar e a estabelecer vínculos que fortaleçam e valorizem os produtos locais.

Considerando as práticas sustentáveis, sabe-se que a curto e médio prazo não será mais aceitável que as empresas não arquem com a sua responsabilidade pelos impactos por elas causados, ou seja, elas terão que pagar pela despoluição dos recursos naturais que utilizam.

Além disso, existem fortes pressões econômicas e sociais para reduzir a utilização de combustíveis fósseis e produtos considerados nocivos ao meio ambiente e que causam danos direta ou indiretamente à saúde da população.

Portanto, as organizações terão que estar preparadas para os constantes desafios, ou seja, encontrar formas cada vez mais inovadoras de agregar valor, manter e abrir novos mercados, oferecendo produtos e serviços que possam ser produzidos com recursos renováveis e utilizando processos tecnologicamente limpos. Porém, a ênfase em processos e produtos ecologicamente corretos e o investimento em tecnologias ambientais podem ser fatores-chaves para a diferenciação das agroindústrias familiares ou podem estabelecer fortes restrições à sua sobrevivência.

O entendimento desses fatores proporcionará subsídios para o planejamento adequado, visando a reduzir os riscos. Antes de investir grandes quantias em novas tecnologias com intuito de permanecer no mercado, é necessário analisar as melhores formas de atuação. O tipo de organização, sua posição no mercado, sua capacidade tecnológica, sua infraestrutura de recursos humanos e materiais são variáveis que afetam a escolha das ferramentas que poderão alavancar o seu crescimento (CORAL, 2002).

Ainda de acordo com Coral (2002), para alcançar o desenvolvimento sustentável, tecnologias mais limpas para os processos produtivos terão que ser desenvolvidas, assim como os modelos teóricos de planejamento e gestão também deverão evoluir para subsidiar a tomada de decisão no novo contexto global que se apresenta.

Diante desse contexto, estudar as práticas de gestão sustentável e a capacidade de inovação das agroindústrias familiares gaúchas torna-se relevante, surgindo a partir disso diversas questões que motivam o estudo do tema, tais como: As AFs usuárias do Selo Sabor Gaúcho usam práticas de gestão para a sustentabilidade? Essas agroindústrias têm o conceito de sustentabilidade atrelado às suas atividades? Elas são inovadoras? Há algum tipo de inovação mais utilizado por elas?

Partindo dos questionamentos acima apresentados, é elaborado o problema de pesquisa a seguir enunciado: *De que forma as práticas sustentáveis nas agroindústrias familiares certificadas pelo Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF) se relacionam com a capacidade de inovação?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste estudo consiste em identificar as principais práticas de gestão sustentável e sua relação com a capacidade de inovação em agroindústrias familiares certificadas pelo Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF).

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil das agroindústrias familiares do RS certificadas pelo PEAf;
- Identificar as práticas de gestão sustentável das agroindústrias familiares certificadas;
- Analisar a capacidade de inovação das agroindústrias familiares ligadas ao selo Sabor Gaúcho;
- Verificar a influência do selo Sabor Gaúcho nas práticas de gestão sustentável e na capacidade de inovação das AFs;
- Identificar a relação entre as práticas de gestão sustentável e a capacidade de inovação das agroindústrias certificadas pelo PEAf.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Após o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado em mais quatro capítulos. O segundo constitui-se da revisão de literatura do estudo, tratando de aspectos inerentes à gestão para o desenvolvimento sustentável, gestão e desenvolvimento da capacidade para inovação e questões relacionadas à agroindústria familiar. Na sequência, no terceiro capítulo, apresenta-se o método, bem como os procedimentos técnicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo 4, são apresentadas as análises e discussões dos resultados sobre a gestão sustentável e a gestão da capacidade de inovação das agroindústrias familiares gaúchas. E por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais, as sugestões para trabalhos futuros e as limitações da pesquisa

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a revisão teórica, com base na literatura existente, que dá aporte ao desenvolvimento do estudo. Os temas aqui abordados versam, primeiramente, sobre a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, suas trajetórias, conceitos, abordagens, indicadores e práticas de gestão. Em seguida, trata-se da inovação, abordando seus conceitos, características, tipos e a capacidade de inovação das organizações. Na terceira sessão do capítulo, faz-se uma revisão teórica sobre as agroindústrias familiares, o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul e o selo Sabor Gaúcho, um importante instrumento instituído pelo Governo do Estado para certificar as agroindústrias participantes do PEAFF.

2.1 GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O crescimento da indústria, o desenvolvimento dos meios de transporte e o aumento populacional foram algumas mudanças da sociedade advindas da Revolução Industrial, que culminaram no século XX com uma nova relação da sociedade com o meio ambiente (TERMIGNONI, 2012). Na década de 1960, iniciou-se o debate acerca dessa nova configuração, que estava utilizando os recursos naturais e, conseqüentemente, gerando efluentes e resíduos a uma taxa superior à que a natureza tem capacidade de recuperar (KRAEMER, 2004).

Em linhas gerais, entende-se que o desenvolvimento sustentável passa a ser visto como um meio viável de garantir o futuro da civilização e das atividades humanas de tal forma que a sociedade como um todo possa suprir as suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente, além de preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais para o futuro.

2.1.1 As trajetórias do desenvolvimento sustentável, conceitos e abordagens

A preocupação com a questão da sustentabilidade surgiu a partir de diversas discussões, as quais tomaram maior relevância a partir de 1972, na Conferência de Estocolmo, por ocasião da Agenda 21. O evento reuniu 113 países e, de acordo com Meller (1997), representou um marco para o surgimento de movimentos ambientalistas. Foram apresentados na Conferência 23 princípios para conservação e melhoria do ambiente, destacando-se o uso

adequado dos recursos naturais do planeta a fim de assegurar às pessoas as condições de liberdade, igualdade e de desfrute de condições de vida adequadas, que possibilitassem ao ser humano viver com dignidade e qualidade de vida (GIRARDI, 2006).

Nesse mesmo ano e também resultado desse debate, foi criado o programa ambiental das nações unidas – UNEP (United Nations Environmental Programme), que se tornou a primeira instituição mundial a ter como missão a melhoria da qualidade de vida da população mundial sem comprometer a satisfação das necessidades das sociedades vindouras, encorajando o desenvolvimento de parcerias em prol do ambiente (GRAY, 2006).

Ainda na década de 1970 ocorreram vários eventos sobre a normatização dos cuidados com o meio ambiente, reflexo das discussões geradas em Estocolmo. Entre eles, destacam-se a Convenção sobre o Comércio Internacional de espécies ameaçadas da fauna e flora silvestres (1973), a Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição pelos Navios (1973), a Conferência Alimentar Mundial (1974), a Convenção sobre a Proteção da Natureza no Pacífico Sul (1976), a Conferência das Nações Unidas sobre a Água (1977), a Conferência das Nações Unidas sobre a Desertificação (1977), a Conferência Mundial sobre o Clima (1978), a Convenção sobre a Conservação das Espécies Migrantes Pertencentes à Fauna Selvagem (1979) e a Convenção sobre a Conservação da Fauna e da Flora Marítimas da Antártida (1980) (DIAS; CASSAR; ZAVAGLIA, 2003).

Em 1983, foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida também como a Comissão Brundtland. Em 1987, foi elaborado pela Comissão o Relatório Brundtland, que é considerado por muitos como ponto de partida para a formação do conceito de desenvolvimento sustentável, uma vez que muitas definições consistem em variações dessa ideia inicial, pela qual se entende que:

Desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforça o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras ... é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (WCED, 1987, p. 46).

O relatório de Brundtland chamou a atenção nos planos nacional e internacional, para quatro questões emblemáticas para a sustentabilidade: população e recursos humanos, segurança alimentar, tecnologias limpas e a conservação dos recursos naturais (GOODSTEIN, 1995). Nesse relatório também se encontram referências marcantes em relação à importância que a tecnologia e o comportamento humano têm na alteração do padrão de crescimento, por

meio da mudança dos hábitos de consumo e da promoção da discussão pública. Mais uma vez a necessidade de alterar os hábitos de consumo - já referido por Meadows et al. (1972) e por Parker e Daly (1978) - foi bem enfatizada nesse documento, defendendo que os agentes econômicos que são mais influentes deveriam adotar estilos de vida adequados aos limites ecológicos do planeta.

Outro evento importante foi realizado em 1992, quando o Brasil sediou, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida como ECO 92. O principal objetivo desse evento foi estabelecer as bases para uma cooperação mundial em prol da elaboração de estratégias para interromper e reverter os efeitos da degradação ambiental. Alguns documentos foram aprovados nessa conferência, entre eles estão a Agenda 21, a Declaração do Rio, a Declaração de Florestas, a Convenção sobre Mudanças Climáticas e a Convenção sobre Biodiversidade. Os dois primeiros estabelecem diretrizes para a formulação de estratégias mundiais, os demais tratam de medidas de controle para grandes problemas ambientais (AFONSO, 2006).

Em 2002, dez anos após a Rio 92, foi realizado novo evento para verificar os impactos dos acordos firmados. A Rio+10 ou Cúpula Mundial do Desenvolvimento Sustentável ocorreu em Joanesburgo, na África do Sul. O evento foi uma tentativa de reafirmar os compromissos realizados no Brasil em 1992 e, segundo Afonso (2006, p.30), as “negociações foram difíceis mesmo no campo dos princípios e metas, já que vários países tentaram restringir as discussões sobre a ajuda internacional para a erradicação da pobreza, sem incluir problemas como os atuais padrões insustentáveis de produção e consumo”.

Ainda em 1997, foi instituído um acordo para a redução das emissões dos gases provenientes da queima de combustíveis fósseis e demais causadores do efeito estufa, o Protocolo de Quioto, que entrou em vigor em 2005. A proposta inicial era a redução de 5,2% até 2012. De acordo com Afonso (2006), esse protocolo representou um avanço nas negociações internacionais para atingir um objetivo comum, contudo havia ainda uma questão ética por trás dos mecanismos de redução de metas, que seria a possibilidade de negociar o direito de poluir.

No ano de 2009, foi realizada em Copenhague, na Dinamarca, uma reunião entre líderes mundiais na Conferência do Clima. Esta reunião teve como objetivo rediscutir os compromissos em relação à redução das emissões dos gases, e o compromisso foi renovado até 2020. Gomes Filho e Heméritas (2009) relatam que outros temas relacionados à sustentabilidade foram discutidos na ocasião, como: a inserção de países com atraso no desenvolvimento industrial nos compromissos de redução de emissões, a transparência no

mercado de créditos de carbono e a preocupação com ações e políticas para novas tecnologias limpas.

Ainda entre os eventos de grande porte relacionados à sustentabilidade, foi sediada no Brasil, em 2012, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), na qual se apresentaram os resultados de vinte anos de discussão e se renovaram compromissos e documentos globais. Os principais temas do evento foram a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. O relatório do evento destaca alguns elementos, como: estratégia, logística, gestão de resíduos sólidos, gestão de recursos hídricos, mudanças no consumo, inclusão, acessibilidade, cultura (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2015).

No Quadro 1 apresenta-se de maneira sintética alguns eventos e marcos importantes relacionados à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável que aconteceram no mundo desde a década de 1970.

Quadro 1 - Eventos sobre desenvolvimento sustentável

(continua)

Eventos e Convenções no mundo sobre Desenvolvimento Sustentável			
Ano	Evento	País	Objetivos
1968	Fundação do Clube de Roma.	Itália.	Discutir e analisar os limites do crescimento econômico levando em conta o uso crescente dos recursos naturais. (Reunião de Cientistas, Educadores, Industriais e Funcionários da Esfera Pública de cerca de dez países).
1972	Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano.	Suécia	Gerar a Declaração sobre o Meio Ambiente sendo reconhecida como um conjunto de leis intencionais para questões ambientais internacionais. -Instituir o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA. (Assembleia Geral das Nações Unidas).
1973	Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição pelos Navios.	Inglaterra.	A proteção do ambiente, apreciando a significativa contribuição que essa Convenção tem prestado à preservação do meio ambiente dos mares e costas contra poluição.
1974	Conferência Alimentar Mundial.	Itália.	Reduzir o número de famintos em todo o mundo. (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação).
1976	Proteção sobre a Natureza no Pacífico Sul.	Samoa.	Incentivar a criação de áreas protegidas a fim de preservar as principais espécies da região. (ONU)
1977	Conferência das Nações Unidas sobre a Água.	Argentina.	A premissa de que “todos os povos, quaisquer que sejam seu estágio de desenvolvimento e suas condições sociais e econômicas, têm direito ao acesso à água potável em quantidade e qualidade à altura de suas necessidades básicas”. (ONU)

Quadro 1 - Eventos sobre desenvolvimento sustentável

(continuação)

Eventos e Convenções no mundo sobre Desenvolvimento Sustentável			
Ano	Evento	País	Objetivos
1977	Conferência das Nações Unidas sobre a Desertificação.	Quênia.	Esta conferência teve um papel fundamental em todo o processo de luta contra a desertificação no mundo, pois resultou na consolidação mundial do tema. (ONU)
1978	Conferência Mundial sobre o Clima.	Suíça.	O estabelecimento de compromissos internacionais para as ações sobre o clima. (ONU)
1979	Convenção sobre a conservação de espécies migratórias de animais silvestres.	Alemanha.	Firmar um tratado para fomentar medidas de proteção às espécies migradoras da fauna selvagem ao longo da sua área de distribuição natural, numa estratégia de conservação da vida selvagem e dos habitats numa escala global. (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente).
1980	Convenção sobre a Conservação da Fauna e da Flora Marítimas da Antártida.		A conservação dos recursos vivos marinhos, dando algumas diretrizes sobre a captura e atividades conexas dentro de sua área de atuação, como a prevenção da diminuição do volume de qualquer população explorada a níveis inferiores àqueles que garantam a manutenção de sua capacidade de renovação. (ONU)
1982	Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar	Jamaica	Teve por objetivo discutir o espaço oceânico e sua utilização. As negociações iniciaram-se em 1973, na 3ª Conferência sobre o Direito do Mar. (ONU)
1983	Criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente E Desenvolvimento – CMMAD. Conhecida como a Comissão Brundtlandt.		Realizar audiências em todo o mundo e produzir um relatório contendo as diferentes opiniões dos temas mais emergentes. Relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, o qual apresentou a definição sobre desenvolvimento sustentável. (ONU)
1985	Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio	Áustria	Buscou estruturar esforços internacionais para proteger a camada do ozônio. (ONU)
1987	Protocolo de Montreal sobre Substâncias que destroem a Camada de Ozônio	Canadá	O tratado internacional teve por objetivo firmar o compromisso entre os países signatários para substituir as substâncias que demonstrarem estar reagindo com o ozônio (O3). (ONU)
1989	Convenção sobre Controle de Movimentos Transfronteiriços de Resíduos Perigosos (Convenção de Basileia)	Suíça	Estabelecer mecanismos internacionais de controle de movimentos, importação, exportação e o trânsito de resíduos perigosos. (ONU)
1990	Conferência Mundial sobre o Clima.	Suíça	Estabelecer o tratado "Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas" e um comitê global para a discussão do quadro. (ONU)

Quadro 1 - Eventos sobre desenvolvimento sustentável

(conclusão)

Eventos e Convenções no mundo sobre Desenvolvimento Sustentável			
Ano	Evento	País	Objetivos
1992	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CNUMAD. Conhecida como ‘ECO 92’.	Brasil	Estabelecer as bases para uma cooperação mundial em prol da elaboração de estratégias para interromper e reverter os efeitos da degradação ambiental. Aprovou documentos como: Agenda 21, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Agenda 21, Declaração de Princípios para o Desenvolvimento Sustentável das Florestas, Convenção sobre Diversidade Biológica – CDB e Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre o Clima. (ONU)
1997	Protocolo de Quioto.	Japão	Promover um Protocolo de Tratado Internacional para a Redução da Emissão dos Gases que promovem o Efeito Estufa. (ONU)
2002	Rio+10 ou Cúpula do Desenvolvimento Sustentável.	África do Sul	Discutir soluções já propostas na Agenda 21 (Rio 92), para que pudesse ser aplicada. (ONU)
2005	Protocolo de Quioto		Constituir um compromisso mais rígido dos Estados para diminuição de emissão de gases que agravam o efeito estufa. (ONU)
2012	Rio+20	Brasil	Renovar o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes. (ONU)
2015	COP21- Conferência do Clima	França	Rever os compromissos firmados nas convenções anteriores, COP3, COP11, COP15 e COP17. O Objetivo é alcançar um acordo jurídico universal sobre o clima, com o objetivo de manter o aquecimento global abaixo dos 2 °C. (ONU)

Fonte: Elaborado com base em Brasil (1998); Long (2000); Dias; Cassar; Zavaglia, (2003); Afonso (2006); Gomes Filho e Heméritas (2009); Milaré (2009); Almeida (2012); Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (2015); Brasil (2015).

No quadro 1 foram apresentados alguns eventos que discutiram conceitos de crescimento, desenvolvimento, meio ambiente, até chegar mais especificamente ao tema da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Os eventos mencionados apontaram a necessidade de revisão dos textos constitucionais dos países participantes, “respondendo às preocupações universais com a sobrevivência da vida, isto é, com aquilo que se convencionou denominar ecocídio” (CERQUEIRA, 2010, p.386).

Para alcançar o desenvolvimento sustentável definido no relatório de Brundtland, é necessário encontrar um equilíbrio entre os aspectos econômico, ambiental e social de

qualquer atividade. Uma vez que as atividades econômicas são desenvolvidas por vários agentes, incluindo o setor privado (composto por multinacionais, grandes, médias, pequenas e micro empresas), é evidente que as empresas têm um papel importantíssimo para o alcance dos níveis de desenvolvimento sustentáveis e desejáveis, e esse papel implica que as empresas devem assumir as suas responsabilidades pelos impactos gerados, implementando processos que promovam uma gestão equilibrada e transparente dos três pilares da sustentabilidade.

O termo desenvolvimento sustentável é um conceito carregado de valores, que apresenta uma forte relação entre os princípios, a ética, as crenças e os valores que fundamentam uma sociedade ou comunidade e sua concepção do que é sustentabilidade (DAHL, 2007).

Robinson (2004) e Veiga (2008) alertam que Desenvolvimento Sustentável não afasta a necessidade de crescimento econômico, pois, conceitualmente, desenvolvimento é sinônimo de crescimento. Essa terminologia faz menção à conciliação do crescimento econômico com os aspectos ambientais e sociais. Por isso, organizações não governamentais e ambientalistas defendem o uso do termo sustentabilidade, que seria “a capacidade dos seres humanos para continuar a viver dentro das restrições ambientais” (ROBINSON, 2004, p. 370).

Como contraponto, Sachs (2009) esclarece que a rejeição à ideia de crescimento zero se deu por razões sociais, já que a suspensão do crescimento deterioraria ainda mais a situação da maioria da população pobre. Barbieri et al. (2010, p.148) afirmam que “há quem entenda que o crescimento econômico é a origem dos graves problemas ambientais e sociais observados no mundo contemporâneo”, porém, ele defende que, apesar das críticas, o desenvolvimento sustentável foi a base de um importante movimento social atual.

John Elkington (1997) desenvolveu o modelo *triple bottom line*. A ideia é que a sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global. Assim, foi desenvolvida a ideia das três dimensões da sustentabilidade - social, ambiental e econômica. Maurer, Marquesan e Silva. (2010) defendem que a ideia de um novo negócio passa por meio dessas três dimensões, trazendo maiores benefícios a sociedade. Já Sachs (2009) nomeia essa subdivisão de critérios de sustentabilidade, que são: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial e econômico, política nacional e política internacional.

Van Bellen (2006) afirma que o conceito de DS provém de um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural. Por se tratar de um processo contínuo e complexo, observa-se que existe uma variedade de abordagens que procuram explicar esse conceito, as quais podemos verificar no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

(continua)

Autor / Organização	Conceito de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade
Goldsmith (1972)	Uma sociedade pode ser considerada sustentável quando todos os seus propósitos e intenções podem ser atendidos indefinidamente, fornecendo satisfação ótima para seus membros.
Allen (1980)	“Desenvolvimento que significa alcançar satisfação constante das necessidades humanas e a melhora da qualidade da vida humana”.
International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources –IUCN (1980)	No documento intitulado World’s Conservation Strategy, afirma que, para que o desenvolvimento seja sustentável, devem-se considerar aspectos referentes às dimensões social e ecológica, bem como fatores econômicos, os recursos vivos e não-vivos e as vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas. O foco do conceito é a integridade ambiental.
Brundtland, Gro Harlem (WCED,1987)	“A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento não acredita que o cenário sombrio de destruição do potencial global nacional para o desenvolvimento seja um destino inescapável. Os problemas são planetários mas não são insolúveis. Se cuidarmos da natureza, ela tomará conta de nós. A conservação chegou a um ponto do conhecimento que, se quisermos salvar parte do sistema, temos que salvar o sistema inteiro. Esta é a essência do que chamamos DS. Existem várias dimensões para a sustentabilidade. Primeiramente, ela requerer a eliminação da pobreza e da privação. Segundo, requer a conservação e a elevação da base de recursos, a qual sozinha pode garantir que a eliminação da pobreza seja permanente. Terceiro, ela requer um conceito mais abrangente de desenvolvimento, que englobe não somente o crescimento econômico, como também o desenvolvimento social e cultural. Quarto e mais importante, requer a unificação da economia e da ecologia nos níveis de tomada de decisão”.
Pearce (1987)	“O critério da sustentabilidade requer que as condições necessárias para igual acesso à base de recursos sejam conseguidas por cada geração”.
Markandya e Pearce (1988)	“A ideia básica de DS é simples no contexto dos recursos naturais (excluindo os não renováveis) e ambientais: o uso feito desses insumos no processo de desenvolvimento deve ser sustentável ao longo do tempo ... se aplicarmos a ideia aos recursos, sustentabilidade deve significar que um dado estoque de recursos (árvores, qualidade do solo, água, etc.) não pode declinar. Sustentabilidade deve ser definida em termos da necessidade de que o uso dos recursos hoje não reduza as rendas reais no futuro ...”
Barbier (1989)	“Existe um amplo consenso sobre as condições requeridas para o desenvolvimento econômico sustentável. Duas interpretações estão emergindo: uma concepção mais ampla com respeito ao desenvolvimento econômico, social e ecológico, e uma concepção mais estreita com respeito ao desenvolvimento ambientalmente sustentável (i.e., com administração ótima dos recursos e do ambiente no tempo). A primeira, uma visão altamente normativa do DS (endossada pela Comissão Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente) define o conceito como “desenvolvimento que alcança as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Em contraste, a segunda concepção, de administração ótima de recursos e do ambiente requer maximizar os benefícios líquidos do desenvolvimento econômico, mantendo os serviços e a qualidade dos recursos naturais”.
Lyman e Herdt (1989)	A capacidade do sistema de manter sua produção a um nível aproximadamente igual ou maior que sua média histórica, com uma aproximação determinada pelo nível de variabilidade histórica.

Quadro 2 – Conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

(conclusão)

Autor / Organização	Conceito de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade
Costanza (1991)	O conceito de DS deve ser inserido na relação dinâmica entre o sistema econômico humano e um sistema maior, com taxa de mudança mais lenta, o ecológico. Para ser sustentável, essa relação deve assegurar que a vida humana possa continuar indefinidamente, com crescimento e desenvolvimento da sua cultura, observando-se que os efeitos das atividades humanas permaneçam dentro de fronteiras adequadas, de modo a não destruir a diversidade, a complexidade e as funções do sistema ecológico de suporte à vida.
Fresco e Kroonenberg (1992)	A sustentabilidade dos ecossistemas naturais pode ser definida como o equilíbrio dinâmico entre as suas demandas e sua produção, modificadas por eventos externos, tais como mudanças climáticas e desastres naturais.
Munasingle e McNeely (1995)	Resumem a sustentabilidade à obtenção de um grupo de indicadores que sejam referentes ao bem-estar e que possam ser mantidos ou que cresçam no tempo.
Merico (1996)	Desenvolvimento sustentável significa, fundamentalmente, discutir a permanência ou a durabilidade da estrutura de funcionamento de todo o processo produtivo sobre o qual está assentada a sociedade humana contemporânea.
Rutherford (1997)	O maior desafio do DS é a compatibilização da análise com a síntese. O desafio de construir um desenvolvimento dito sustentável, juntamente com indicadores que mostrem essa tendência, é compatibilizar o nível micro com o macro. No nível macro deve-se entender a situação do todo e sua direção de uma maneira mais geral e fornecer para o nível micro – onde se tomam as decisões – as informações importantes para as necessárias correções de rota.
Bossel (1998)	DS envolve a questão temporal; a sustentabilidade de um sistema só pode ser observada a partir da perspectiva futura, de ameaças e oportunidades.
Steve Goldfinger (1999)	Transformar recursos em lixo mais lentamente que a natureza consegue transformar lixo em recursos.
Wackenagel (2000)	Equilibrar o conflito básico entre as duas metas que competem entre si, ou seja, assegurar a qualidade de vida e viver dentro dos limites da natureza.
Jara (2001)	Desenvolvimento sustentável é a emergência de um novo paradigma para orientação dos processos e reavaliação dos relacionamentos da economia e da sociedade com a natureza, bem como das relações do Estado com a sociedade civil.
Schwartzman (2001)	Desenvolvimento sustentável é uma ideologia, um valor, uma ética.
Resende (s.d.)	Desenvolvimento sustentável pode ser definido como um vetor no tempo de objetivos sociais desejáveis, como: incremento da renda per capita, melhorias no estado de saúde, níveis educacionais aceitáveis, acesso aos recursos, distribuição mais equitativa de renda e garantia de maiores liberdades fundamentais.

Fonte: Adaptado de Krama (2008)

Um dos problemas do conceito de desenvolvimento sustentável refere-se ao fato de que a sociedade deve saber para onde quer ir para que depois se possa medir se esses objetivos ou direção estão sendo seguidos ou alcançados (DAHL, 2007). Krama (2008) afirma que para alcançar o DS deve-se chegar a uma concepção que seja compreensiva e, ao mesmo tempo, compreensível, ou seja, que consiga captar o conceito de DS ao mesmo tempo em que transmite essa concepção para os atores da sociedade de uma maneira mais clara.

2.1.2 Práticas de gestão sustentável

A adoção de práticas de gestão para a sustentabilidade que integrem de forma consolidada aspectos econômicos, sociais e ambientais é cada vez mais recorrente no âmbito empresarial e demonstra a preocupação das organizações com o futuro, representando um investimento a longo prazo (KNEIP et al., 2013). Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a empresa comprometida com o futuro e com a sustentabilidade é aquela que possui um modelo de negócios que avalia as consequências e os impactos de suas ações e contempla aspectos sociais e ambientais na sua visão financeira. Aligleri (2011, p. 24) define a gestão sustentável como “uma abordagem de negócios que considera o padrão de organização dos ecossistemas nos processos de decisão e nas práticas de gestão contemplando indicadores de avaliação nas dimensões econômica, ambiental e social”.

A sustentabilidade consiste em um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa, dessa forma, a criação de valor sustentável, segundo Hart e Milstein (2004), requer das empresas: redução dos níveis de consumo de matéria-prima e de poluição; operação com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade; desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta; atendimento das necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, facilitando a criação e distribuição de renda inclusiva.

Porter e Van der Linde (1995) veem a questão ambiental como uma vantagem competitiva para as organizações. Já Reinhardt (1998) afirma que a possibilidade de as empresas obterem lucros com investimentos ambientais depende da estrutura do setor no qual atuam, da sua posição dentro desta estrutura e de suas competências organizacionais.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), há uma relação entre sustentabilidade e competitividade e, a partir disso, as organizações podem adquirir diferencial competitivo, diante da dinâmica de seu mercado de atuação, ao incorporar práticas de responsabilidade socioambiental em sua gestão. Nessa perspectiva, entende-se que a competitividade está relacionada com a capacidade de formulação e implementação de estratégias (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997), a qual pode ser refletida nos resultados organizacionais quando uma organização apresenta um diferencial não identificado em seus concorrentes (MARTINS, 2008). Desse modo, percebe-se a necessidade de que o desenvolvimento

sustentável esteja alinhado à estratégia organizacional para que traga o diferencial competitivo em questão.

2.1.3 As dimensões do desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento sustentável pode ser analisado e caracterizado a partir de diferentes dimensões e aspectos e, de acordo com Munasinghe (2007), é necessário que sua análise seja realizada de forma balanceada e integrada a partir de três principais perspectivas: a econômica, a social e a ambiental. Para ele, cada dimensão possui direcionadores e objetivos próprios.

As dimensões propostas por Munasingue (2007) podem ser complementadas com as definidas por Sachs (1993), que afirma que a sustentabilidade, além de considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais, pode incluir também fatores culturais e especiais. Já Pawlowski (2008) considera a sustentabilidade formada pelas dimensões ambiental, social, moral, econômica, legal, técnica e política.

Os principais debates sobre a dimensão ambiental da sustentabilidade consideram principalmente aspectos associados aos recursos naturais e questões relacionadas aos impactos causados por ações de empresas sobre esses recursos.

Munasinghe (2007) defende que a sustentabilidade ambiental é centrada no funcionamento normal dos sistemas naturais. Para o autor, a dimensão ambiental preocupa-se com a saúde de sistemas vivos por meio da conservação do vigor, resiliência e organização destes. Essa dimensão trata também da preservação dos recursos naturais, da produção de recursos renováveis e da limitação na produção de recursos não-renováveis, do respeito à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais e da redução do volume de resíduos e de poluição, através da conservação de energia e da reciclagem (OLIVEIRA, 2005).

Ainda de acordo com Oliveira (2005), é importante que se promova a autolimitação do consumo de materiais por parte dos países ricos e dos indivíduos em todo o planeta e, também, a definição de regras para uma adequada proteção ambiental, criando uma máquina institucional, bem como selecionando instrumentos econômicos, legais e administrativos necessários para o seu cumprimento.

O conceito de desempenho ambiental, de acordo com Ionel (2009), refere-se ao nível de impactos ambientais negativos causados pelas atividades de uma empresa; quanto mais “ambientalmente amigável” ela for, melhor será o seu desempenho ambiental. Por outro lado,

quanto maior for o dano ambiental causado por suas atividades, pior será o desempenho ambiental.

Visto que as inúmeras atividades desenvolvidas por uma empresa podem gerar diferentes impactos ambientais, o conceito de desempenho ambiental é um vetor desses impactos, os quais ocorrem através do uso da terra, uso de recursos, de emissões de poluentes na atmosfera, água, terra e através do ciclo de vida de um produto (CALLADO, 2010).

Quanto à dimensão econômica, essa é analisada por meio de aspectos micro e macroeconômicos. Os aspectos microeconômicos considerados estão associados aos resultados econômico-financeiros alcançados pelas empresas, enquanto os macroeconômicos buscam caracterizar o bem-estar econômico, seja de um indivíduo, de uma cidade, região ou de uma sociedade de maneira geral (CALLADO, 2010). De acordo com Oliveira (2005), a sustentabilidade econômica comporta a diversificação das atividades produtivas, desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, segurança alimentar, contínua atualização dos instrumentos de produção e acesso à ciência e à tecnologia.

A dimensão econômica pode ser viabilizada, segundo Sachs (1993), por meio de uma alocação e gestão mais eficiente de recursos e por fluxos regulares de investimentos públicos e privados. Munasinghe (2007) aponta alguns objetivos importantes dessa dimensão, como a capacidade de pagamento por consumo de bens e serviços; aumento de renda (poder de compra) e indução de maior eficiência na produção e no consumo de bens e serviços; estabilidade de preços e emprego.

Quando se trata da dimensão econômica da sustentabilidade, as empresas devem se preocupar com os impactos causados no bem-estar econômico de seus *stakeholders* e no sistema econômico nos níveis local, nacional e global (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A dimensão econômica a partir de uma perspectiva empresarial é classificada por Steurer et al. (2005), através dos seguintes aspectos: desempenho financeiro empresarial, competitividade empresarial e impacto econômico gerado pela empresa a seus *stakeholders*. O primeiro fator está associado principalmente aos rendimentos financeiros das empresas, o segundo está associado à previsão financeira de longo prazo e o terceiro fator busca identificar o modo que o *status* econômico impacta os *stakeholders*.

Callado (2010) salienta que, apesar de diversos autores apresentarem o desempenho econômico como sendo a dimensão mais importante para a sustentabilidade empresarial, essa dimensão deve ser considerada apenas como um dos pilares da sustentabilidade, não assumindo uma maior relevância e importância frente às demais dimensões consideradas.

Em se tratando da dimensão social da sustentabilidade, Oliveira (2005) afirma que ela deve guiar-se pela busca de equidade na distribuição de renda e de bens, com a finalidade de reduzir a desigualdade entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres e promover a igualdade de acesso a recursos e serviços sociais e ao emprego pleno.

O desenvolvimento social usualmente refere-se à melhoria do bem-estar e conforto individual e de toda a sociedade, resultado do crescimento do capital social, obtido na maioria das vezes por meio de acumulação da habilidade da capacidade de indivíduos e comunidades em trabalhar juntos (MUNASINGHE, 2007).

Sachs (1993) entende a sustentabilidade social como a consolidação de um processo de desenvolvimento baseado em outro tipo de crescimento e orientado para outra visão do que é a boa sociedade. O objetivo dessa dimensão, de acordo com Callado (2010), é construir uma civilização do ser, na qual exista maior equidade na distribuição do ter e da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas da população e a reduzir a distância entre os padrões de vida de ricos e pobres.

Ainda em relação ao desempenho social, Kanji e Chopra (2010) inferem que uma empresa possui desempenho socialmente responsável quando se compromete com práticas éticas de emprego e de trabalho, quando se envolve em construção de projetos sociais com comunidades locais e se comunica com elas, quando investe na construção de infraestrutura social e contribui para um ambiente mais limpo, através de sua proteção e sustentabilidade, e quando está disposta a contribuir por meio de sua governança corporativa para o desenvolvimento econômico em geral.

Para mensurar a sustentabilidade das agroindústrias familiares gaúchas participantes do PEAf, utilizaram-se as variáveis do modelo proposto por Callado (2010), que foi criado para mensurar a sustentabilidade empresarial.

Quadro 3 - Síntese de abordagens utilizadas para a concepção do framework proposto por Callado (2010)

(continua)

Aspectos considerados		Variáveis	Autores
Dimensões da sustentabilidade	Econômica	Performance financeira; avaliação de resultados; indicadores financeiros; valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Krajnc e Glavic (2005), Steurer <i>et al.</i> (2005).

Quadro 3 - Síntese de abordagens utilizadas para a concepção do framework proposto por Callado (2010)

(conclusão)

Aspectos considerados		Variáveis	Autores
Dimensões da sustentabilidade	Social	Geração de emprego e renda; capacitação de funcionários; tratamento dos funcionários pela empresa, fornecedores, contratados e consumidores; e responsabilidade social da empresa.	Carrol (1979), Clarkson (1995), Oliveira (2002), Claro e Claro (2004), Krajnc e Glavic (2005a), Steurer <i>et al.</i> (2005).
	Ambiental	Proteção da saúde humana por meio da redução química e poluição; conservação e administração de recursos renováveis e não-renováveis; impactos causados pela empresa; medidas ambientais realizadas; resultados ambientais; redução de resíduos; adequação à legislação ambiental; e investimentos em pesquisas associadas à tecnologia limpa.	Sachs (1993), Oliveira (2002), Claro e Claro (2004), Krajnc e Glavic (2005), Steurer <i>et al.</i> (2005).

Fonte: Callado (2010)

A sustentabilidade empresarial foi considerada e caracterizada a partir das dimensões ambiental, social e econômica, sendo analisada por meio de variáveis apresentadas no Quadro 3.

2.1.4 Indicadores de sustentabilidade

Os indicadores são ferramentas centrais que permitem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e possibilitam o planejamento de ações visando a melhorias de desempenho (CALLADO, 2010).

Kardec, Flores e Seixas (2002) afirmam que os indicadores são guias que permitem medir não somente a eficácia de ações tomadas, mas também os vieses entre o programado e o realizado. Esses autores dizem que sem indicadores é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos.

O objetivo principal dos indicadores, segundo Van Bellen (2002), é agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Para esse autor, os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos, tentando melhorar, com isso, o processo de comunicação. Indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos, existindo autores que defendem que os indicadores mais adequados para avaliação de experiências de desenvolvimento sustentável deveriam ser mais qualitativos, em

função das limitações explícitas ou implícitas que existem em relação a indicadores simplesmente numéricos (VAN BELLEN, 2002). Para Gallopín (1996), os indicadores qualitativos são preferíveis aos quantitativos em pelo menos três casos específicos: quando não há disponíveis informações quantitativas; quando o atributo de interesse é inerentemente não quantificável; e quando determinações de custo assim o obrigarem.

Meadows (1998) afirma que a utilização de indicadores é uma maneira intuitiva de monitorar complexos sistemas que a sociedade considera importantes e que seja necessário controlar. Os indicadores são importantes elementos na maneira como a sociedade entende seu mundo, toma suas decisões e planeja a sua ação. Para a autora, os valores e, logicamente, os indicadores, estão inseridos dentro de culturas específicas. Indicadores podem ser ferramentas de mudança, de aprendizado e de propaganda e sua presença afeta o comportamento das pessoas. A sociedade mede o que ela valoriza e aprende a valorizar aquilo que ela mede, esta retroalimentação é comum, inevitável e útil, mas também cheia de armadilhas (MEADOWS, 1998).

Toda iniciativa realizada em função da sustentabilidade, de acordo com Callado (2010), deve ser associada a um indicador de desempenho específico. Ele afirma que, assim como os gerentes implementam novos programas ou investem em novas tecnologias para aumentar seus resultados voltados à sustentabilidade, eles precisam definir claramente objetivos e metas e compará-los ao atual desempenho.

Para Moura (2002), um indicador de sustentabilidade é um conjunto de parâmetros que permite medir as modificações antrópicas em um determinado sistema e comunicar, de forma simplificada, o estado desse sistema em relação aos critérios e às metas estabelecidas para avaliar a sua sustentabilidade. Os indicadores podem conter um ou vários parâmetros que podem ser considerados isoladamente ou combinados entre si, mas o conjunto de indicadores deve expressar as inter-relações entre eles que possam afetar a sustentabilidade do sistema (CALLADO, 2010).

Segundo Veleva e Ellenbecker (2000), o conceito por trás dos indicadores de sustentabilidade para uma empresa é simples. Esses indicadores tentam identificar objetivamente se uma empresa está se aproximando ou se afastando nas diversas dimensões (ambiental, social e econômica) da sustentabilidade. Os indicadores buscam comunicar o progresso em direção a uma meta de forma simples e objetiva o suficiente para retratarem o mais próximo da realidade, mas dando ênfase aos fenômenos que tenham ligações entre a ação humana e suas consequências (VAN BELLEN, 2008).

De acordo com o GRI (2006), indicadores de sustentabilidade apresentam o modo que a organização contribui ou pretende contribuir no futuro para a melhoria das condições econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global. Já Azapagic (2004) apresenta indicadores do desenvolvimento sustentável como tradutores de aspectos da sustentabilidade em medidas quantitativas de desempenhos econômicos, ambientais e sociais, com o objetivo principal de ajudar na solução das principais preocupações.

A identificação de aspectos relevantes que captem características específicas de cada ação é crucial para o desenvolvimento desses indicadores. O processo de gestão das organizações necessita de mensuração, a gestão de atividades e o processo decisório necessitam de novas maneiras de mensurar o progresso e os indicadores são uma importante ferramenta para esse processo.

Hardi e Barg (1997) afirmam que há diversas razões para medir o progresso em direção à sustentabilidade, desde a criação de um comprometimento acerca da utilização de recursos naturais de uma maneira mais justa, até o compromisso de um governo mais eficiente no que se refere à relação entre sociedade e meio ambiente. Medições são indispensáveis para que o conceito de desenvolvimento sustentável se torne operacional, elas podem ajudar os tomadores de decisão e o público em geral a definir os objetivos e as metas do desenvolvimento e permitir a avaliação do desenvolvimento na medida em que alcança ou se aproxima dessas metas (VAN BELLEN, 2002).

A mensuração também auxilia na escolha entre alternativas políticas e na correção da direção política, em alguns casos, em resposta a uma realidade dinâmica. As medidas fornecem uma base empírica e quantitativa de avaliação da *performance* e permitem comparações no tempo e no espaço, proporcionando oportunidades para descobrir novas correlações (VAN BELLEN, 2002).

Para Gallopin (1996), a principal função dos indicadores de desenvolvimento sustentável é apoiar e melhorar a política ambiental e o processo de tomada de decisão em diferentes níveis. Nesse contexto, as convenções e eventos internacionais referentes a temas específicos como clima, biodiversidade, desertificação, são extremamente importantes e os indicadores podem auxiliar e influenciar no processo decisório, legitimando as próprias convenções. Dessa forma, de acordo com Van Bellen (2002), as agências internacionais teriam a função não apenas de identificar e desenvolver indicadores apropriados, mas também de torná-los aceitáveis perante a comunidade internacional.

No entanto, existem algumas limitações quanto ao uso dos indicadores. Para Meadows (1998), um dos principais problemas relacionados aos indicadores é a sua seleção. Um processo que leve à seleção de indicadores inadequados conduz a um sistema com problemas. Indicadores que têm um aspecto ambíguo são importantes e perigosos ao mesmo tempo, na medida em que estão no centro do processo decisório, afirma a autora.

Indicadores de sustentabilidade devem ser mais do que indicadores ambientais e só se transformam nisto através da incorporação da perspectiva temporal, limite ou objetivo, assim como indicadores de desenvolvimento sustentável devem representar mais do que crescimento econômico, expressando também eficiência, suficiência, equidade e qualidade de vida (SIENA, 2002).

De acordo com Gallopin (1996), um pré-requisito fundamental para a utilização e aceitação de sistemas de indicadores é a necessidade de que estes sejam compreensíveis. Nesse sentido, os sistemas de indicadores devem ser o mais transparentes possível e seus usuários devem ser estimulados a compreender seu significado e sua significância dentro de seus próprios valores.

Diante disso, o autor sugere que sistemas de indicadores de desenvolvimento sustentável devam seguir alguns requisitos universais, como: - os valores dos indicadores devem ser mensuráveis (ou observáveis); - deve existir disponibilidade dos dados; - a metodologia para a coleta e o processamento dos dados, bem como para a construção dos indicadores, deve ser limpa, transparente e padronizada; - os meios para construir e monitorar os indicadores devem estar disponíveis, incluindo capacidade financeira, humana e técnica; - os indicadores ou grupo de indicadores devem ser financeiramente viáveis; - deve existir aceitação política dos indicadores no nível adequado (indicadores não legitimados pelos tomadores de decisão são incapazes de influenciar as decisões) (GALLOPIN, 1996).

2.2 DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO

O termo inovação deriva do latim, da expressão *in novare*, o que significa tornar novo ou renovar. Inicialmente, a inovação surge associada à evolução tecnológica (tecnologias de informação, biotecnologia, entre outros) e ao desenvolvimento de base tecnológica. Em grande parte dos estudos sobre inovação empresarial, constata-se uma tendência em associar a noção de inovação às atividades de investigação e desenvolvimento ou à ideia de tecnologia material, compreendendo a aquisição de novos equipamentos com vista à introdução de novos produtos ou de novos processos (SILVA, 2003).

A menção à inovação foi explorada por Schumpeter no século XX, quando, ao descrever o processo de desenvolvimento econômico, demonstrou o papel do empresário e da inovação, justamente destacando seu aspecto de novidade ao “fazer as coisas diferentemente” (CROSSAN; APAYDIN, 2010). De acordo com Pedrozo, Silva e Winckler (2014), a partir de então, é possível encontrar muitos trabalhos acadêmicos e práticas organizacionais que a utilizam como base para avanços no tema, no entanto, como a lógica inicial não se altera (o pensamento capitalista de base), a inovação acaba sendo direcionada para a geração de lucro das empresas.

Pedrozo, Silva e Winckler (2014) afirmam que a inovação vem sendo debatida por suas características, definições, processos e resultados há muito tempo. O economista Schumpeter, desde meados do século XX, já atribuía às inovações a capacidade de gerar transformações no capitalismo, revolucionando a estrutura econômica e os ciclos econômicos de destruição do antigo e criação de novas combinações ou elementos (PEDROZO; SILVA; WINCKLER, 2014). A inovação é o que compunha a realidade capitalista, pela “concorrência de novas mercadorias, novas técnicas, novas fontes de suprimento, novo tipo de organização”, geradas por uma nova combinação de recursos (SCHUMPETER, 1997, p. 107).

O processo de destruição criadora descrito por Schumpeter (1997) sinalizava que as mudanças demandam tempo, envolvem diferentes aspectos, e as empresas devem se adaptar a ele para sobreviver (PEDROZO; SILVA; WINCKLER, 2014), porém, observa que esse tempo de transformação está cada vez mais curto, e, por este motivo, a inovação deve ser o centro das atenções das empresas.

Na Tabela 1, expõem-se as premissas teóricas da inovação de Schumpeter:

Tabela 1 – Premissas teóricas da inovação de Schumpeter

(continua)

Premissas teóricas schumpeterianas
Centrado no processo de desenvolvimento econômico, com base no capitalismo e foco no papel do empresário (empreendimento, empresário/empreendedor, capitalista)
Inovação voltada à lógica do lucro para as empresas e dos ciclos de destruição e criação
Destruição criativa: aceita a ocorrência de perdas aos donos ou empreendedores dos produtos destruídos (como a perda de empregos, status social, auto respeito)
Inovação e destruição criativa é realizada para beneficiar empresas e empreendedores
Inovação centrada exclusivamente na lógica de mercado
Inovação aceita naturalmente a concentração dos recursos, particularmente financeiros, para empreendedores, donos e acionistas (“estratos mais altos da sociedade”)
Racionalidade: o empresário pode considerar tanto questões egocêntricas (Schumpeter, 1982, p. 64) e as vezes seu motivo pode ser hedonista, de satisfazer as próprias necessidades ou, também, por uma busca de poder, conquista, de criar, exercitar a energia e a engenhosidade

Tabela 1 – Premissas teóricas da inovação de Schumpeter

(conclusão)
Premissas teóricas schumpeterianas
A determinação de preço da inovação se processa inteiramente, ou dentro de certos limites, segundo os princípios do preço de monopólio (p. 102), apoiados pelo registro de patentes e políticas antitruste

Fonte: Adaptado de Pedrozo, Silva e Winckler (2014).

Dadas as mudanças e desafios sociais contemporâneos, a inovação apresenta-se como uma alternativa para o enfrentamento das demandas da sociedade. Ao ser considerada como um dos fatores determinantes para a competitividade e sobrevivência das empresas, a inovação também precisou reinventar-se e adaptar o seu modelo de execução à expansão tecnológica. Com base no entendimento de que a construção de um outro mundo é possível, emergem várias iniciativas, entre as quais pesquisas sobre as inovações sociais como soluções inovadoras para as necessidades humanas (MULGAN, 2006) e alternativas para resolver problemas sociais e ambientais enfrentados pela humanidade (MAURER; SILVA, 2014).

2.2.1 Trajetórias e conceitos de inovação

O conceito e a concepção de inovação têm evoluído ao longo dos anos e, como explicam Marques e Abrunhosa (2005), a ênfase que era dada ao ato inovador isolado, realizado pelo inventor individual ou pela grande empresa, deslocou-se para os mecanismos sociais complexos subjacentes à produção de novos produtos e à introdução de novos processos de produção.

Os primeiros estudos que tratam da inovação se originam nas ciências econômicas, com a Escola Austríaca e com Joseph Schumpeter (1883-1950). Até então a análise microeconômica tradicional não tratava a indústria como objeto central, o conhecimento era considerado perfeito e a ação empresarial não seria necessária, assim como nenhum processo competitivo.

Joseph Alois Schumpeter foi um economista que, mesmo formado na tradição austríaca, na qual se concebe como mais importante a teoria da ação do que a teoria da decisão, reabriu uma linha clássica de investigação econômica trabalhada anteriormente, principalmente por Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx: o tema do desenvolvimento econômico (SUÁREZ, 2004).

Schumpeter (1982) introduziu, em sua proposta de desenvolvimento econômico, dois conceitos que tiveram enorme impacto no desenvolvimento posterior desse tema: a inovação como causa do desenvolvimento e o empresário inovador como propiciador dos processos de inovação. Ele estabeleceu o determinismo tecnológico ao considerar que a inovação e os desenvolvimentos tecnológicos são o motor fundamental do desenvolvimento econômico e do bem-estar social e foi o maior expoente que analisou e explicou as inovações paradigmáticas, aquelas que promovem mudanças estruturais no cenário econômico.

Schumpeter (1934) pode ser considerado um dos precursores a enfatizar a importância da difusão da inovação para a expansão dos ciclos de desenvolvimento econômico, fazendo inclusive uma clara distinção conceitual entre os processos de invenção, inovação e difusão (CAMARGO et al., 2015). Segundo o autor, a invenção resulta de ideias geradas por gênios e inventores, diretamente associados ao conhecimento científico e tecnológico; a inovação é a ação de aplicar tal invenção numa economia, empreendendo; já a difusão, é a propagação e compartilhamento dessa nova tecnologia como resultado do sucesso do primeiro empreendimento (CAMARGO et al., 2015, p.2).

O debate sobre inovação inicia-se mencionando as concepções da teoria econômica clássica e neoclássica, em que os níveis de oferta e de demanda podem ser previstos pelo fato de as organizações estarem inseridas em um ambiente estável. Para Schumpeter (1982), o desenvolvimento é resultado das mudanças espontâneas e descontínuas que ocorrem no ambiente e essas, por sua vez, resultam nas novas combinações (inovações geradas).

A teoria de Schumpeter aponta ainda a importância do empreendedor no negócio, enfatizando o papel desse em estimular o investimento em inovações, promovendo a destruição criativa, que ocorre quando uma inovação torna obsoletas as presentes tecnologias. Na citação abaixo, ele caracteriza inovação como o esforço de combinar diferentemente os muitos elementos envolvidos na geração de riqueza:

Produzir meios para combinar materiais e forças ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas, por um método diferente, significa combinar tais materiais e forças de maneira diferente. Tendo-se em vista que uma ‘nova combinação’ pode, com o tempo, nascer da antiga pelo ajuste contínuo e gradativo, sem dúvida haverá mudança, possivelmente crescimento, mas nem um novo fenômeno nem desenvolvimento tal como o entendemos. Tendo-se em vista que não é este o caso, e que as novas combinações surgem descontinuamente, emerge, então, o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. [...] O desenvolvimento, para nós, é então definido pela realização das novas combinações. (SCHUMPETER, 2000, p. 51).

Freeman, considerado um autor neo-schumpeteriano, assim escreve sobre Schumpeter:

Dentre os méritos do trabalho de Schumpeter estão sua ênfase consistente na inovação como a fonte principal do dinamismo no desenvolvimento capitalista, seu senso de perspectiva histórica, seu reconhecimento da importância das distinções conceituais entre invenção, inovação e difusão de inovações, e também seu reconhecimento da importância vital da ligação entre inovações organizacionais, gerenciais, sociais e técnicas. Tudo isso o levou [...] a uma teoria unificada de ciências sociais díspares e à teoria geral do desenvolvimento global. (FREEMAN, 1988, p. 5, tradução AGUIAR, 2004).

Uma linha de autores neo-schumpeterianos, como Dosi, Freeman, Nelson e outros, avançam nos estudos de Schumpeter, acrescentando novas interpretações que permitem sua compreensão por meio de uma abordagem mais dinâmica.

A teoria evolucionista, conhecida também como “neo-schumpeteriana”, de acordo com Gollo (2006a), constitui um corpo teórico alternativo para o estudo da firma. Na abordagem evolucionária destacam-se Schumpeter (1982; 1985), que buscou explicar o funcionamento do fluxo circular de desenvolvimento econômico a partir do papel do empreendedor no processo de inovação. A contribuição de Schumpeter (1985) para o processo de inovação foi pioneira, porque, com seus estudos, ciência e tecnologia, que, pelos padrões da teoria neoclássica, apresentavam-se como variáveis exógenas do sistema econômico, tornaram-se endógenas, passando a ser consideradas elementos primordiais do processo de acumulação capitalista.

Destacam-se também Nelson e Winter (1982), que iniciaram uma linha de investigação apoiada nas ideias de Schumpeter (1982) e nas propostas da biologia evolucionista, lançando as bases para a reconstrução da teoria da firma, e Freeman (1988), que resgatou a contribuição de Schumpeter no sentido de incorporar o progresso técnico como variável-chave do processo evolucionário da firma e do mercado, buscando mostrar que a difusão de inovações está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial (GOLLO, 2006b).

Mores (2013), no entanto, afirma que podem ser destacados ainda entre os pensadores evolucionários: Ronald Coase, Herbet Simon, Oliver Williamson, Nelson, Winter, Giovanni Dosi. Essa corrente defende a relevância do posicionamento competitivo, que deve ser tomado pelas organizações, e que o conhecimento e a tecnologia são obtidos por meio da interação entre os atores envolvidos (OCDE, 2005).

Ao contrário das teorias clássicas, com a preocupação de caracterizar estados de equilíbrio, a teoria evolucionária surgiu com a proposta de pensar os processos de mudança na

estrutura econômica segundo uma abordagem que é, a um só tempo, holística, sistêmica e evolucionária (FREEMANN, 1988).

Giget (1997) defende a ideia de que a inovação não deve ser resultado de um processo linear, pois o processo inovativo é construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação. Assim sendo, a rede de inovação é constituída por uma série de interações dos *stakeholders*, as quais vão além daquelas resultantes das interações que embasam as abordagens das tecnologias empurrada e puxada (*technology push* e *market pull*) (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo trata a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (2005, p. 55). Erdil et al. (2003, p. 04) definem a inovação como “a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços”. Já Crossan e Apaydin (2010) afirmam que inovação trata da produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e criação de novos sistemas de gestão.

É importante referir, ainda, que o conceito de inovação está frequentemente ligado com a definição de empreendedorismo, na medida em que é o instrumento específico dos empreendedores, processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para a criação de um produto, projeto ou serviço diferenciado. Dessa forma, pode-se dizer que a inovação e o empreendedorismo têm andado juntos, indo ao encontro da ideia defendida por Schumpeter (1942), que explica que a introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada de ato empreendedor, tendo em vista a obtenção de algum retorno para a organização.

Para que haja um estímulo ao empreendedorismo individual e no trabalho, é preciso uma inovação contínua, a qual, segundo Knox (2002), está baseada nas capacidades e atitudes dos indivíduos que trabalham nas organizações, sendo que estas dependem ainda de uma cultura e de um clima organizacional favoráveis, que os estimule diariamente.

Assim, pode-se concluir que todo o processo de inovação acaba sendo complexo e dependente do desenvolvimento de novas configurações sociais e técnicas, novas estruturas de mercado, novos atores e novas instituições, além de depender de um contexto histórico e de condições espaciais e temporais para sua ocorrência.

2.2.2 Classificações/tipos de inovação

Dada a complexidade do processo e as variações com que a inovação ocorre nas empresas, é necessário adotar algumas convenções, com o objetivo de fornecer definições operacionais que possam ser usadas em pesquisas padronizadas sobre empresas (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo (2005), na sua terceira edição, sugere a classificação de quatro tipos de inovação. Essa classificação é sugerida para indústrias de transformação, primárias e para o setor de serviços, conforme segue (OCDE, 2005, p. 57-63):

i) inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;

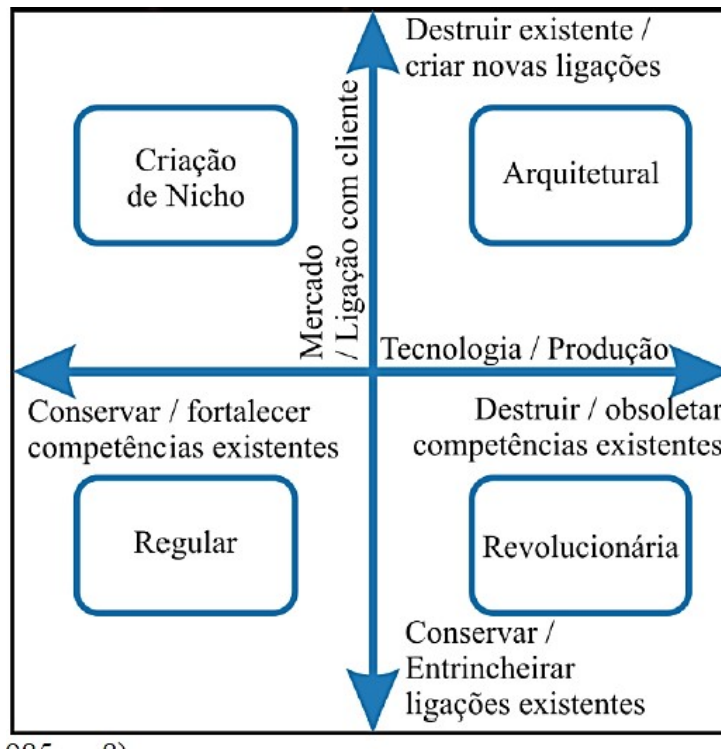
ii) inovação de processo: implementação de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado significativamente. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;

iii) inovação de marketing: implementação de um novo método de marketing com alterações significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do mesmo, na promoção ou na fixação de preços;

iv) inovação organizacional: implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas, podendo ser observada a partir da redução de custos administrativos ou de transação.

De acordo com Oliveira e Machado (2015), dependendo de como a organização lida com o valor e a aplicabilidade das competências estabelecidas, as inovações podem enquadrar-se no que Abernathy e Clark (1985) chamam de transiliência, impactando diretamente sobre o mercado, tecnologia e sistemas de produção, afetando-os de maneiras distintas. Dessa forma, estes autores propõem um mapa cartesiano que descreve os efeitos dos impactos sob a perspectiva de dois eixos, como demonstrado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Mapa de Transiliência



Fonte: (ABERNATHY; CLARK, 1985, p. 8)

Cada quadrante do mapa pode ser entendido também como categorias de inovação, e estas, por sua vez, representam estágios do desenvolvimento inovador, de acordo como são tratadas as tecnologias e os sistemas de produção, o mercado e a sua ligação com o cliente (OLIVEIRA; MACHADO, 2015, p. 2).

O mapa de transiliência demonstra, pois, como são tratados os aspectos mercadológicos e tecnológicos, e é importante quando se busca compreender a forma como a inovação é percebida pelo mercado e sob a perspectiva interna da organização, distinguindo-se, assim, entre inovações radicais e incrementais, que também muitas vezes são destaques em estudos de inovação (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2011).

Além das categorias apresentadas na Figura 1, diferentes tipos de inovação (quanto ao objeto) podem ser encontrados na literatura, conforme dispõe-se na Tabela 2:

Tabela 2 – Tipologias da inovação

TIPO	AUTORES	DEFINIÇÕES
Produto	Knight, 1967; Utterback, 1975; Schumpeter, 1982; Barras, 1986; Gopalakrishnan e Damanpour, 1994; OCDE, 1997; Damanpour e Gopalakrishnan, 2001; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001; Garcia e Calantone, 2002; Tidd, Bressant e Pavitt, 2008	Trata-se da criação de um novo bem ou serviço a ser oferecido pela empresa ou modificação de algum já existente.
Processos	Knight, 1967; Schumpeter, 1982; Gopalakrishnan, Damanpour, 1994; OCDE, 1997; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001; Damanpour e Gopalakrishnan, 2001; Tidd, Bressant e Pavitt, 2009	Implementação ou modificação nos processos relacionados à fabricação, entrega ou comercialização de um produto ou serviço, normalmente visando à redução de custo ou melhoria da qualidade.
Estrutura Organizacional	Knight, 1967; OCDE, 1997	Inclui a introdução ou alterações de atribuições de trabalho, relações de autoridade, sistemas de comunicação ou sistemas de recompensas formais na organização.
Pessoas	Knight, 1967	Alterar o pessoal através da demissão e/ou contratação; ou modificação do comportamento ou crenças das pessoas na organização através de técnicas como a educação ou a psicanálise.
Mercado	Schumpeter, 1982	Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não.
Administrativa	Gopalakrishnan, Damanpour, 1994	São gerados no núcleo administrativo e devem seguir um processo de cima para baixo. Estão preocupados com a estrutura organizacional e os processos administrativos, podendo facilitar a introdução de inovações técnicas, criando o clima, comunicação, relações interdepartamentais e políticas de pessoal que conduzam a tais inovações.

Fonte: (OLIVEIRA; MACHADO, 2015, p. 3)

As inovações em serviços, contempladas nas inovações de produtos, representam um caso particular dessa tipologia, em que os aspectos de produto e processo muitas vezes se fundem (TIDD et al., 2008), tornando-se, assim, um tipo de inovação que envolve, entre outros aspectos, a necessidade de maior aprofundamento quanto às suas peculiaridades. As mudanças de características e as diferentes alterações nos serviços foram classificadas em seis diferentes tipos (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 1998; DE VRIES, 2006; GALLOUJ; SAVONA, 2009), conforme pode-se observar na tabela abaixo.

Tabela 3 – Tipos de inovação em serviço

CLASSIFICAÇÃO	AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Radical	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovações que substituem todas as qualidades e competências internas e dos clientes, e características técnicas, ou seja, a "estrutura interna" ou seu equivalente, mesmo que sejam deixadas as características finais inalteradas, pelo menos em termos absolutos é raro que os "níveis" não mudem em nada.
Melhoria	Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação que consiste simplesmente em melhorar determinadas características, sem qualquer alteração na estrutura do sistema; o valor de uma determinada característica final é aumentado seja diretamente, por melhorar certas competências, ou pela melhoria de algum característica técnica.
Incremental	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	A estrutura geral do sistema, qualidades e competências interna e dos clientes, características técnicas e finais permanecem as mesmas, mas o sistema é alterado ligeiramente por meio da adição de novos elementos para características técnicas e / ou finais através da substituição de elementos. Isto pode envolver a mobilização direta de certas competências, e também a melhoria de certas características finais e redução dos custos de produção.
Recombinadora/arquitetural	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação desse tipo explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento, e uma dada base tecnológica ou através de uma trajetória tecnológica definida.
Formalizadora	Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj e Savona, 2009.	Consiste em colocar as características do serviço "em ordem", especificando-o, tornando-o menos nebuloso, tornando-o concreto, dando-lhe uma forma.
Ad hoc	Gallouj e Weinstein, 1997; Sundbo e Gallouj, 1998; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação pode ser definida como a construção interativa de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente, em que o conhecimento e a experiência acumulada ao longo do tempo disponível são aproveitados e colocados para trabalhar em sinergia, para criar novas soluções e novos conhecimentos.

Fonte: (OLIVEIRA; MACHADO, 2015, p. 5)

Em estudos mais recentes realizados por Djellal, Gallouj e Miles (2013), o serviço passa a ser definido como uma mobilização de competências e técnicas internas ou externas na produção de características finais. Alinhado a isso, a inovação torna-se o resultado das modificações nas características de determinados serviços, alcançadas por meio de processos

naturais ou de aprendizagem, resultando em diferentes modelos de inovação (OLIVEIRA; MACHADO, 2015).

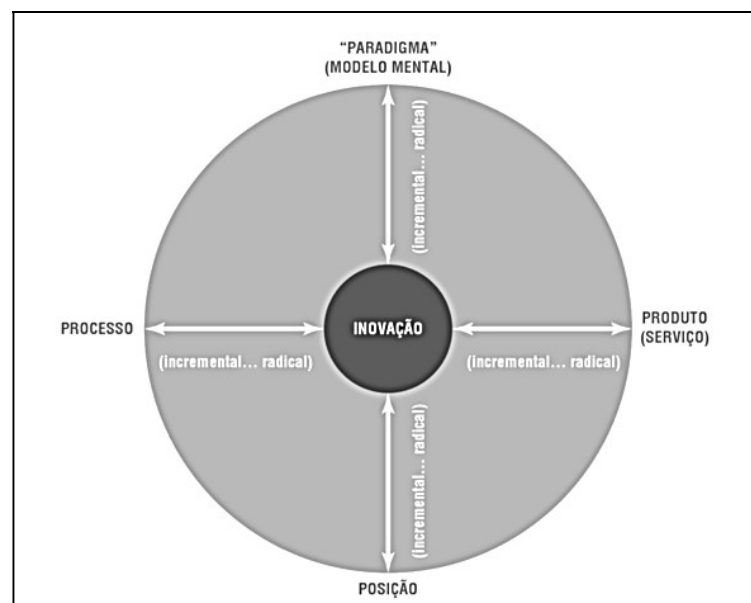
Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação assume diferentes formas, mas que podem ser resumidas em quatro diferentes dimensões de mudança – os 4Ps da inovação:

- Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (BESSANT; TIDD, 2009, p.30).

Cada um dos 4Ps de inovação pode ocorrer ao longo de um eixo que varia de mudança incremental a radical; a área indicada pelo círculo da Figura 2, adiante, é o espaço de inovação potencial dentro do qual uma empresa pode operar. Quando ela realmente atua e por que são as questões para a estratégia da inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

Como a organização pode escolher as opções/estratégias mais pertinentes? Os autores sugerem que se tenha em mente dois aspectos essenciais: - onde se pretende chegar como empresa (estratégia básica) e como a inovação pode viabilizar isso? - a direção que se escolheu para seguir é conhecida? Tais questionamentos formam a base para a discussão estratégica quando se quer inovar nas organizações (BESSANT; TIDD, 2009).

Figura 2 - Explorando o espaço de inovação



Fonte: (BESSANT; TIDD, 2009, p. 42)

Mesmo que se reconheça e aceite a necessidade de inovar de forma contínua, o risco que se corre, de acordo com os autores, é que haja dificuldade na hora de montar um plano estratégico adequado. O desafio, segundo eles, é que as empresas tomem conhecimento das inúmeras possibilidades de inovação que existem e desenvolvam um portfólio estratégico que cubra esse vasto território de maneira eficiente, equilibrando riscos e recursos.

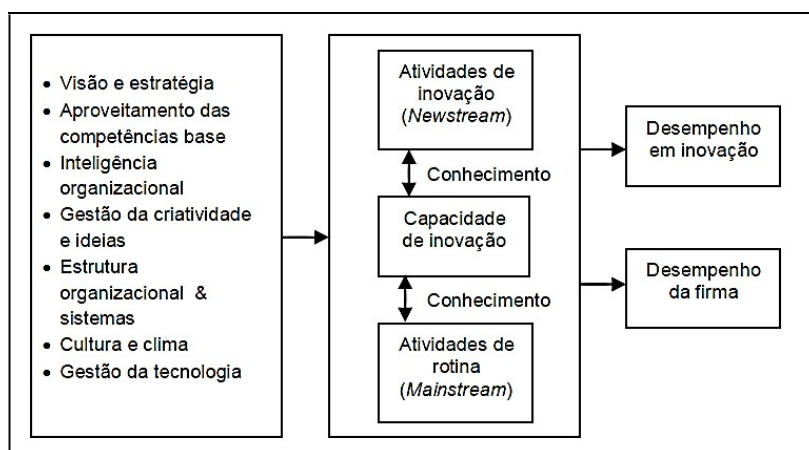
2.2.3 Capacidade de inovação

O desenvolvimento e aplicação de competências inovadoras, de acordo com Dodgson, Gann e Salter (2008), configuram um ponto fundamental para a definição e operacionalização de uma estratégia de inovação.

A capacidade de inovação, segundo Lawson e Samson (2001), é uma habilidade empresarial de extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*). Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento da competência base da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia.

Aproveitar a competência base das empresas significa gerenciar os recursos, dispor de uma variedade de canais de financiamento e de apoio dos indivíduos-chave nos vários estágios do processo de inovação e explorar os negócios via internet (*e-business*) (VALLADARES, 2012).

Figura 3 - Modelo de capacidade de inovação, de Lawson e Samson

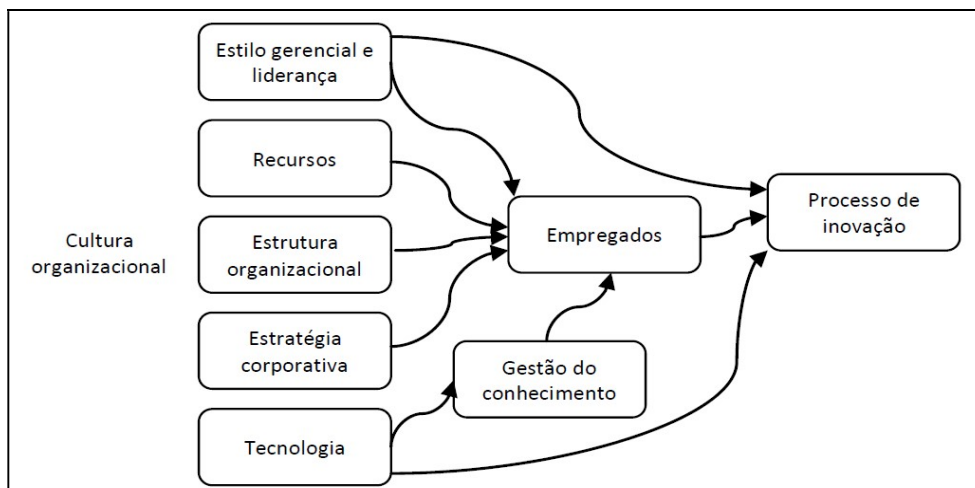


O modelo sistêmico de Lawson e Samson enfatiza o equilíbrio entre a exploração e a exploração, sendo que os processos gerenciais somente são percebidos em um nível mais aprofundado dos fatores. De acordo com Valladares (2012), analisando o conteúdo de cada fator sugerido por Lawson e Samson, percebe-se que alguns deles – apoio de elementos-chave e os negócios via internet - não são plenamente reconhecidos pelos demais autores citados. Na Figura 3, podemos verificar o modelo dos autores.

Para Smith et al. (2008), o processo de inovação é compreendido como uma atividade realizada por pessoas, apoiadas pela gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia, como podemos observar na Figura 4. Esse conjunto de fatores (pessoas e processo de inovação) é parte da cultura organizacional.

Valladares (2012) afirma que o modelo de Smith et al. (2008) limita a abrangência da capacidade de inovação ao focalizar o processo de inovação e seus antecedentes, deixando de incluir outros fatores relevantes como o relacionamento com clientes. O modelo inclui elementos como processos, pessoas e recursos; ou seja, elementos de naturezas distintas.

Figura 4 - Modelo de inovação, de Smith, Busi, Ball e Meer



Fonte: (SMITH et al, 2008, p. 662)

De acordo com Valladares (2012), a análise dos modelos de capacidade de inovação existentes na literatura permite concluir que há forte congruência entre seus elementos. Entretanto, existem algumas diferenças de ênfase e de olhares.

O modelo de Tang (1998) e do Fórum de Inovação da FGV/EAESP (2010) destacam a visão sistêmica e o relacionamento com o meio externo. Lawson e Samson (2001) chamam a atenção para o equilíbrio entre exploração e exploração. Já Smith et al. (2008) e o Fórum de Inovação da FGV/EAESP destacam o processo de inovação, mas os quatro modelos destacam a cultura organizacional (VALLADARES, 2012).

A capacidade para inovação não sobrevive somente com os esforços internos, ainda que esses sejam fundamentais. Ela resulta, então, da combinação entre a aprendizagem de fontes internas e externas, compreendendo “o conhecimento e habilidade empresarial para escolher, instalar, operar, manter, adaptar, melhorar e desenvolver tecnologias” (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002, p. 1054).

De acordo com Marques (2011), as pequenas e médias empresas inovadoras precisam ter capacidade para absorver conhecimento, dominá-lo, desenvolvê-lo e utilizá-lo para criar novas tecnologias. Essa capacidade origina-se das fontes internas e das fontes externas, sendo que as primeiras estão alicerçadas na educação e experiência profissional dos fundadores e gerentes, na qualificação técnica dos colaboradores e nos esforços internos para melhorar a tecnologia, enquanto as fontes externas relacionam-se com a intensidade da participação em redes, as vantagens da proximidade dos outros participantes na rede e o recebimento de suporte institucional de organizações setoriais e/ou governo (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

Marques (2011) afirma que, de modo geral, as pequenas empresas são mais frágeis, mais enxutas e, ao mesmo tempo, mais flexíveis para o desenvolvimento de inovações. Para Boter e Holmquist (1996), as pequenas empresas são organizações enxutas e possuem poucos colaboradores e/ou funcionários, que podem ser os próprios proprietários, os quais realizam as atividades de produção, pesquisa e desenvolvimento, marketing, finanças, contabilidade e recursos humanos, entre outras; atividades estas muitas vezes integradas. Esse será o cenário encontrado durante a pesquisa, quando da realização da saída a campo.

De acordo com Marques (2011), como as pequenas empresas são constituídas por poucas pessoas, o nível educacional e a experiência delas podem explicar as suas culturas e ações. Boter e Holmquist (1996) categorizam essas pequenas empresas em dois tipos: as convencionais e as inovadoras. Para eles, as empresas convencionais são orientadas para a produção e são, geralmente, de propriedade familiar; o foco na engenharia de produção é a principal estratégia para que esse tipo de pequena empresa se mantenha no mercado; e operam com tecnologias que podem ser facilmente compradas no mercado. Já as empresas inovadoras

são aquelas que desenvolvem novos produtos ou servem de intermediárias entre organizações de pesquisa e os usuários finais da inovação. Os colaboradores destas pequenas empresas possuem um contato muito próximo com pesquisadores e empresas que estão próximas de tecnologias no estado da arte da indústria. Os autores observam que, em qualquer um dos casos, a diversificação das empresas poderá relacionar-se com a internacionalização e a busca por novos mercados (MARQUES, 2011).

Marques (2011) ainda afirma que essa diversificação da capacidade de inovação relaciona-se com as atividades dinâmicas de construção e renovação de competências para gerar novos produtos, processos e serviços. “As atividades dinâmicas são aquelas relacionadas à gestão de recursos intangíveis, relações externas e investimentos. Os recursos intangíveis são, frequentemente, associados à base de conhecimento da empresa” (MARQUES, 2011, p.39).

Saber gerir a aquisição e renovação dessa base de conhecimento, que ocorre a partir da aprendizagem individual e organizacional, impactando na geração de mudanças tecnológicas e organizacionais, resulta na capacidade de absorção. Assim, a capacidade para inovação está associada à própria capacidade de absorção (MARQUES, 2011).

Marques (2011) explica que, a partir da revisão dos diferentes estudos sobre o desenvolvimento da capacidade para inovação se têm indicativos de que existe uma evolução na compreensão dessa capacidade, daquela com foco exclusivo no tecnológico (produto e produção) para incorporar outros aspectos que são estratégicos para a competitividade das empresas, tais como aqueles organizacionais. Segundo esse autor, a evolução teria levado a utilização do termo capacidade para inovação, em substituição ao termo capacidade tecnológica.

2.2.3.1 Estratégias para capacidade de inovação

De acordo com Marques (2011, p. 40), “a literatura sobre a gestão da inovação considera a construção e a diversificação de capacidade para inovação a partir dos esforços empresariais para aprendizagem tecnológica e organizacional”. Ela ainda afirma que o processo de aprendizagem se torna uma atividade cara, que envolve diversos mecanismos e motivações, além de ser dependente do conhecimento adquirido previamente, incorporado pela empresa, e da maneira como ela se apropria das oportunidades e informações captadas das relações com o ambiente externo. Por isso, a aprendizagem é considerada como um fator interno que poderá influenciar o desenvolvimento da capacidade para inovação. Já os outros

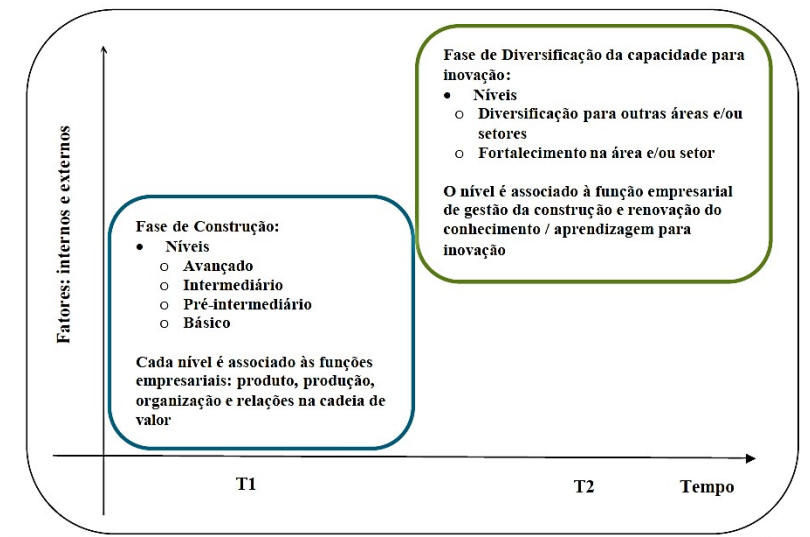
fatores são externos, tais como “as relações interfirmas e os programas governamentais, os quais são elementos integrantes do sistema de inovação setorial” (MARQUES, 2011, p.40).

Pode-se destacar que a capacidade de inovação é construída ao longo do tempo e pode se diversificar a partir do esforço empresarial para aprender sobre as tecnologias e organizações. Assim, uma empresa poderá iniciar suas atividades com um nível básico e construir capacidade intermediária e avançada para inovação (MARQUES, 2011).

Marques (2011) ainda diz que, quando a empresa está no nível avançado, essa poderá investir no fortalecimento e na diversificação da sua capacidade de inovar, seja para atuar em outras áreas ou setores ou para fortalecer sua atuação e competitividade. Para tanto, a empresa poderá utilizar variados mecanismos de aprendizagem (fatores internos à empresa) e, também, diversas formas e oportunidades oriundas do ambiente externo, a partir das relações interfirmas, da participação em programas governamentais, entre outros elementos do sistema de inovação. “De fato, os fatores internos e externos podem influenciar o desenvolvimento ou a manutenção da capacidade para inovação” (MARQUES, 2011, p. 66).

Na Figura 5, pode-se verificar a síntese sobre desenvolvimento de capacidade para inovação em pequenas e médias empresas (PMEs).

Figura 5 - Síntese sobre desenvolvimento de capacidade para inovação em PMEs

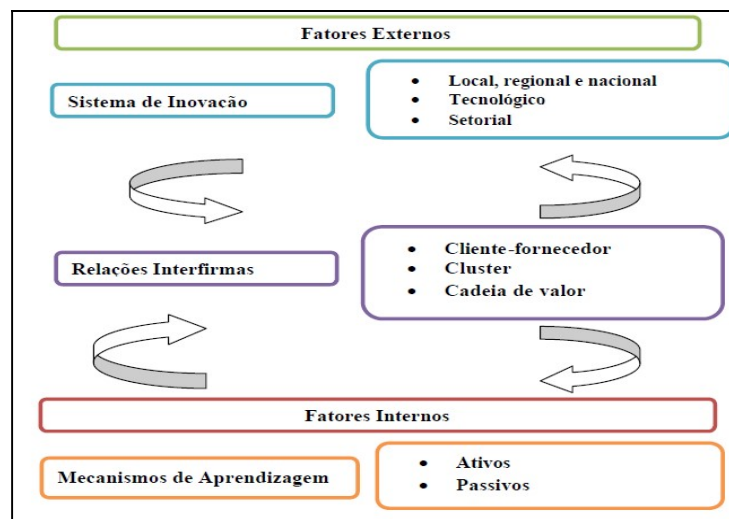


Fonte: (MARQUES, 2011, p. 67)

Os fatores estratégicos externos e internos se inter-relacionam, dessa forma, os mecanismos internos de aprendizagem ativos e passivos da empresa determinam e são determinados pelos tipos de relações que se estabelecem entre si, de acordo com Marques

(2011). Como as firmas são atores importantes do sistema de inovação, seja esse delimitado pela geografia, pela tecnologia ou pelo setor, e suas relações e comportamentos determinam as características do próprio sistema, então, as formas que essas relações assumem influenciam e são influenciadas pelo sistema. Podemos verificar tais relações, na figura abaixo.

Figura 6 - Síntese sobre fatores internos e externos



Fonte: (MARQUES, 2011, p. 68)

Portanto, considera-se que existem fatores estratégicos que podem influenciar o desempenho no desenvolvimento da capacidade para inovação das pequenas e médias empresas. Tais fatores são, então, aqueles internos e externos, demonstrados na Figura 6. Os fatores internos relacionam-se aos diferentes mecanismos de aprendizagem adotados pelas empresas, os quais podem ser agrupados em ativos e passivos. Já os fatores externos considerados são as relações na cadeia de valor, pois permitem o entendimento sobre a evolução da influência da empresa integradora nas demais empresas da cadeia, a partir da relação de governança que se estabelece entre elas.

De acordo com Marques (2011), os tipos de governança podem ser: mercado, cativa, relacional, modular e hierárquica, os quais são conceituados na seção sobre cadeias de valor. Além das relações que se estabelecem entre empresas, as pequenas e médias podem ser influenciadas, também, pelos programas governamentais estabelecidos para apoiar o setor, impactando no desempenho dessas. A influência dos fatores estratégicos na empresa refere-se ao impacto no seu desempenho no desenvolvimento da capacidade para inovação: se estimula a manutenção da capacidade existente ou se incentiva a mudança no nível.

2.2.3.2 Como mensurar a capacidade de inovação

Neste tópico serão abordados os construtos utilizados para elaboração da escala de medição da capacidade de inovação das agroindústrias familiares gaúchas que fazem parte do PEAf.

Para facilitar o entendimento, inicialmente apresenta-se a Tabela 4, com os construtos e as referências utilizadas para definição das variáveis (capacidade de inovação) deste estudo.

Tabela 4 – Construtos e seus domínios teóricos (capacidade de inovação)

(continua)

CONSTRUTO	DOMÍNIO	REFERÊNCIAS
(a) Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa.	Covin e Slevin, 1989; Miller, 1983.
(b) Liderança transformadora	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.	Avolio, Bass, e Jung, 1999; Podsakoff et al., 1990.
(c) Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas “orgânicas” permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas “mecanicistas”.	Burns e Stalker, 1961; Khandwalla, 1976/77.
(d) Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização	Amabile, 1999; Amabile et al., 2004; Cummings e Oldham, 1997; Mumford et al., 2002; Shalley e Gilson, 2004.

Tabela 4 – Construtos e seus domínios teóricos (capacidade de inovação)

(conclusão)

CONSTRUTO	DOMÍNIO	REFERÊNCIAS
(e) Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa.	Day, 1994; Kohli e Jaworski, 1990.
(f) Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.	Fusfeld, 1978; Fusfeld, 1995; Phaal, Farrukh e Probert, 2001; Gregory, 1995.
(g) Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.	Cooper e Kleinschmidt, 2007; Rothwell, 1994.

Fonte: (VALLADARES, 2012, p.33)

Apesar de décadas de pesquisa e estudos e de uma extensa literatura sobre o tema “capacidade de inovação”, ainda não foi desenvolvido e testado um modelo abrangente sobre uma base de dados em larga escala que mostrasse as principais rotas para o desenvolvimento da capacidade de inovação (WOLFE, 1994; FIOL, 1996; TIDD, 1997;). Por esse motivo, optou-se por utilizar a escala validada em 2012 por Valladares, uma das mais atuais sobre o tema no Brasil, que tem por objetivo revelar o inter-relacionamento envolvendo os principais determinantes da capacidade de inovação.

a) O primeiro construto a ser abordado é a Intenção estratégica de inovar, a qual pode ser definida de forma abrangente como a orientação geral de uma empresa competitiva (COVIN; SLEVIN, 1989).

A intenção estratégica de inovar pode afetar significativamente o desempenho da empresa e ser determinante para sua competitividade. A inovação implica riscos e, dada a abrangência das atividades que devem ser abordadas, para assegurar o sucesso do desenvolvimento de novos produtos e processos, é pouco provável que ganhos significativos possam ser alcançados se a questão não for abordada no nível estratégico (ROTHWELL, 1994).

b) Quanto à liderança transformadora, Podsakoff et al. (1990, p. 108) afirmam que é uma liderança que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho, que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. Yukl (1989) acredita que o comportamento transformador ou carismático aumenta o impacto do comportamento do líder no desempenho dos empregados, pois os seguidores acabam criando confiança e respeito para com o líder e se motivam a fazer mais do que se espera deles. Cabe ao líder transformador criar um ambiente que facilite o surgimento e desenvolvimento de novas ideias e mantê-lo sempre favorável, pois pessoas motivadas poderão ser mais ativas e criativas (SHALLEY; GILSON, 2004).

c) De acordo com Kohli e Javorski (1990), a forma estrutural das organizações pode facilitar ou dificultar a inovação e a orientação para o mercado. Burns e Stalker (1961) abordam a importância da estrutura da organização para inovação e destacam a velocidade da tomada de decisão como crucial em ambientes dinâmicos. Estruturas ditas como orgânicas permitem uma resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo, enquanto estruturas “mecanicistas” são mais adequadas em ambientes mais previsíveis e onde a resposta rápida não é um fator crítico (VALLADARES, 2012).

Para Chen, Zhu e Anquan (2005), é preciso facilitar o desenvolvimento da inovação, através da liberdade na estrutura hierárquica e na concessão de autonomia para as pessoas tomarem decisões rápidas necessárias no dia a dia. Shalley e Gilson (2004) sugerem que os controles gerenciais sejam menos rígidos e pouco formais, para que novas ideias possam se desenvolver.

d) “O processo de inovação depende da existência de especialistas motivados e com autonomia, que trabalhem em equipes ou em rede, em um ambiente propício à geração de ideias” (VALLADARES, 2012, p. 36). Diversos teóricos afirmam que, para apoiar a atuação desses especialistas, a gestão de pessoas para inovação precisa compreender o estímulo à motivação para inovação e à criatividade; a concessão de autonomia; a atuação focalizada nos objetivos na direção da inovação; e a avaliação de desempenho (*feedback*) e reconhecimento e recompensa (VALLADARES, 2012).

Shalley e Gilson (2004) sugerem que o *feedback* positivo pode ser um instrumento favorável ao desempenho e alcance dos objetivos, quando acompanhado de recompensas que estimulem a motivação tanto intrínseca (concedendo maior autonomia e oportunidades de desenvolvimento) quanto extrínseca (promoção na carreira, aumento salarial).

e) Quanto mais informada for uma organização, maior será sua habilidade para detectar mudanças significativas e, portanto, maiores as chances de êxito na inovação (DICKSON, 1992). É preciso entender o mercado, pois é uma capacidade organizacional diferenciadora (KOHLI; JAWORSK, 1990). Organizações que se direcionam para o mercado se sobressaem, pois são hábeis na hora de perceber os eventos e as tendências em seus mercados e conseguem fazê-lo sempre antes dos seus competidores (DAY, 1994).

Conhecer o cliente e o mercado não significa somente saber identificar as necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes, mas saber decifrar aquelas que eles próprios não têm consciência e tornar isso um desejo. Vários autores afirmam que para ter sucesso, é preciso trabalhar junto com os clientes, entender suas necessidades e envolver usuários potenciais para integrar a sua voz ao projeto de novos produtos e serviços (VALLADARES, 2012).

f) A tecnologia tem papel fundamental no sucesso ou fracasso das organizações no mundo competitivo em que vivemos hoje. O desenvolvimento de tecnologias está entre os processos organizacionais mais importantes que apoiam a criação de valor (PORTER, 1991) e o seu gerenciamento tem se tornado cada vez mais complexo e crítico para o crescimento das firmas (FUSFELD, 1995).

É essencial que todos dentro da organização tenham consciência e saibam quais são as competências que oferecem vantagem competitiva para a empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1989). Manter essa vantagem requer que as tecnologias emergentes que possam influenciar a estratégia atual de negócio ou em um futuro mais distante sejam monitoradas de perto (MUMFORD et al., 2002).

g) O processo de inovação requer cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, a assegurar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto (ROTHWELL, 1994). Desenvolver uma inovação começa pela definição do problema e pela geração de ideias para solucioná-lo, até a comercialização com sucesso do produto ou a implantação bem-sucedida do processo. Inclui ainda, pesquisa, desenvolvimento, fabricação e entrega ou instalação (AMABILE, 1988; HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

As organizações inovadoras estimulam a geração de ideias para promover a melhoria dos produtos ou processos e para isso usam critérios, que são usualmente estabelecidos com base em suas implicações para a estratégia da organização (MUMFORD et al., 2002). Um aspecto importante a ser considerado é que a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva e um recurso raro, valioso e difícil de ser copiado.

Dado isso, os conceitos acima mencionados nortearão a medida da capacidade de inovação deste trabalho, a qual abrange: nível de criatividade das inovações; velocidade de desenvolvimento de inovação; e consistência em relação aos competidores (pioneirismo de mercado).

2.2.4 A inovação e o contexto organizacional

A inovação vem sendo considerada um elemento crucial no processo de desenvolvimento capitalista, pois tem a capacidade de introduzir mudanças técnicas, gerar dinamicidade na economia e promover vantagens competitivas para as organizações. Camargo et al. (2015) afirmam que a inovação é fator primordial para as empresas, setores e países alcançarem maiores níveis de competitividade e sustentabilidade e que, na verdade, ela acaba por distinguir aqueles que prevalecem daqueles que sucumbem às pressões e mudanças do mercado.

De acordo com Godin (2014), a inovação é, certamente, uma das palavras mais populares do imaginário moderno, no entanto, é apenas uma das muitas palavras utilizadas para falar sobre novidade, sobre algo novo. Por exemplo, no século XIX, a invenção foi a palavra de ordem, hoje, os artistas falam da criação e nos séculos anteriores de imaginação (GODIN, 2014). Há muito tempo os teóricos em antropologia e sociologia falavam de inovação, mas sem usar a palavra, é somente na segunda metade do século XX que a inovação tornou-se um slogan, agrupando uma diversidade de outras palavras ou conceitos. Godin (2014) ainda afirma que a inovação é parte de um campo semântico preocupado com a mudança e novidade / novidade em um grande sentido.

Segundo Godin (2008), a inovação está em todos os lugares e passa a ser discutida na literatura científica e técnica, nas ciências sociais como história, sociologia, gestão e economia, e nas ciências humanas e artes. Para ele, a inovação é também uma ideia central no imaginário popular, na mídia, na política pública e faz parte do vocabulário de todos.

Godin (2008) resume a inovação como um emblema da sociedade moderna, uma panaceia para a resolução de muitos problemas e um fenômeno a ser estudado. A busca da inovação é tão forte que alguns vão tão longe a ponto de sugerir que alguns tipos de drogas ou medicamentos usados para tratar condições psiquiátricas e neurológicas devem ser prescritos para pessoas saudáveis, como uma "tecnologia" de melhoria cognitiva para melhorar as capacidades de inovação da nossa espécie (GREELY et al., 2008).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), não é preciso ir muito longe para perceber a necessidade de inovação, ela fica evidente nas milhares de declarações de missão empresarial e seus documentos sobre estratégia, cada uma delas enfatizando o quão importante é a inovação para clientes, acionistas, negócios, para o futuro, para nossa sobrevivência e crescimento. Bessant e Tidd (2009) ainda afirmam que a inovação é algo marcante, que está presente e influencia as nossas vidas, uma vez que nosso estilo de vida pode ser constantemente moldado por ela.

A inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos, a explicação é bastante simples:

Se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência – e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular. É importante observar que a Microsoft – uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo – adota a visão de que está sempre a dois anos de sua extinção! Ou, como salienta Andy Groves, um dos fundadores da Intel: “Só os paranóicos sobrevivem!” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 20).

Inovar é ter a habilidade de construir relações, visualizar oportunidades e tirar vantagem das mesmas. Bessant e Tidd (2009) afirmam que tão importante quanto isso é a capacidade de identificar onde e como novos mercados podem ser criados e fomentados. Um exemplo que os autores citam é a invenção do telefone, que não resultou em uma revolução instantânea das telecomunicações – ela precisou de todo um desenvolvimento de mercado para a comunicação entre pessoas.

2.2.5 Inovação Sustentável

A denominação inovação sustentável começou a ser empregada timidamente nas pesquisas acadêmicas no início dos anos 2000. Pode-se afirmar que a inovação sustentável teve sua origem da abordagem da ecoinovação introduzida em 1996 pelos autores Claude Fussler e Peter James, que apresentaram o conceito de ecoinovação a partir da perspectiva da sustentabilidade, entretanto, com foco nos pilares econômico e ambiental (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015).

Na última década, a pesquisa sobre inovação sustentável tem se expandido rapidamente, aumentando a compreensão sobre como novas tecnologias e práticas sociais permitem que a sociedade se torne mais sustentável. O tema sustentabilidade ganhou

importância nas discussões empresariais, devido a uma série de contingências que têm afetado o planeta e, conseqüentemente, a vida das pessoas, por isso, algumas empresas têm buscado soluções para mitigar os efeitos negativos de suas ações sobre o meio ambiente, por meio de inovações sustentáveis (BARBIERI; SIMANTOB, 2007; LARSON, 2000), percebidas tanto no método de produção, quanto na criação e no desenvolvimento de produtos que provoquem menor impacto ao meio ambiente.

O conceito de inovação sustentável baseia-se em conceitos normativos mais amplos, tais como a sustentabilidade ambiental ou o desenvolvimento sustentável (BOONS, 2009; CARRILLO-HERMOSILLA; DEL RÍO; KÖNNÖLÄ, 2009; CARRILLO-HERMOSILLA; DEL RÍO; KÖNNÖLÄ, 2010; HALL; CLARK, 2003). A partir da literatura sobre inovação sustentável aprende-se que esse processo envolve redes inter-organizacionais e sistemas sociais ainda mais amplos, e essas redes não incluem apenas as empresas, mas também outras partes interessadas. Boons e Lüdeke-Freund (2013) afirmam que, com base nessas ideias, se utilizam os quatro elementos de um modelo de negócio - proposição de valor, cadeia de suprimentos, interface do cliente e modelo financeiro - e propõem um conjunto de requisitos normativos básicos que acreditam precisarem ser atendidos para comercializar com sucesso as inovações sustentáveis.

Conforme visto em Ladeira et al. (2010), na literatura existem muitos modelos de inovação, no entanto há poucos relacionados à inovação sustentável (HELLSTRÖM, 2007). A inovação sustentável tem sido definida como o processo de desenvolver novas ideias, comportamentos, produtos e processos que contribuam para a redução de resíduos em termos ambientais (RENNINGS, 2000; HELLSTRÖM, 2007). Ela propõe mudanças na relação empresa e sociedade e seu foco é transformar a tecnologia em uma área de oportunidades ambientais, diferente da força de “destruição criativa”, definida pelo economista Schumpeter (1934).

Barbieri e Simantob (2007) defendem que uma organização que promove a inovação sustentável é aquela que atua no sentido de alcançar o desenvolvimento social incluyente, tecnologicamente prudente e economicamente eficiente. Sendo assim, a preocupação com o meio ambiente está estreitamente relacionada com a inovação, devido seu impacto sobre o meio ambiente e a sociedade, já que ela determina o que será produzido, como será produzido e como serão distribuídos os resultados do esforço coletivo (CURI et al., 2010). Os autores complementam, ainda, que as organizações inovadoras sustentáveis são aquelas que geram inovações desse tipo, de modo contínuo.

Larson (2000) afirma que a inovação sustentável é uma força emergente e fundamental para as mudanças nos negócios e nas sociedades. Trata-se de uma oportunidade potencial para promover a transformação tecnológica, de produtos e de mercados, além de distinguir-se como uma área de oportunidade para empreendedores e de atuar como uma força de destruição criativa, conforme definido por Schumpeter em 1934. Larson (2000) relembra que, de acordo com a literatura, há três motivos que impulsionam a inovação sustentável: (i) a política pública, cujas regulamentações são os motores para a inovação sustentável; (ii) atitudes voluntárias, a partir das quais as empresas adotam padrões de desempenho ambiental para atender ou se antecipar às demandas previstas; e (iii) uma visão baseada em recursos em que as considerações ecológicas são incorporadas na gestão estratégica, na prevenção da poluição e na gestão de produtos.

Bos-Brouwers (2010) também propõe um conceito de inovação sustentável. Ele afirma que ela pode ser entendida como uma inovação que gera renovação ou melhoria de produtos, serviços, processos tecnológicos ou organizacionais, estruturas e modelos de negócios em curto e longo prazo, que melhora o desempenho econômico, ambiental e social. Sendo assim, a integração dos três pilares nas estratégias e nas ações das organizações distingue as inovações sustentáveis das inovações convencionais e amplia essa abordagem (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015). Para Bos-Brouwers (2010), a inovação sustentável pode ser considerada como o conceito que contribui para a promoção da sustentabilidade empresarial, pois, com esse conceito, as empresas integram as questões econômica, ambiental e social em suas operações de negócios a fim de criar valor, garantir a longevidade e incorporar as preocupações dos *stakeholders* por meio do lançamento de produtos e serviços, melhorias nos processos, na estrutura e no modelo de gestão.

No sentido de demonstrar os benefícios que podem ser obtidos, com a implantação de processos inovadores voltados ao meio ambiente, Donaire (1999) argumenta que algumas empresas, mesmo que não atuem diretamente no mercado verde, estão mostrando que é possível ter lucro e proteger o meio ambiente, transformando as restrições e ameaças em oportunidades de negócios.

2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR: ORIGENS E CONCEITOS

A produção agrícola em todos os países é sempre, em maior ou menor grau, assegurada pela participação das famílias na exploração, independente de sistemas sociopolíticos, formações sociais ou evoluções históricas (GUELBERT, 2014).

O tema agroindustrialização insere-se nas discussões das transformações mais recentes do sistema agroalimentar e da agregação de valor aos produtos agropecuários (WAQUIL et al., 2012). As transformações no agronegócio têm sido cada vez mais intensas, especialmente em questões que perpassam o meio ambiente, incrementos tecnológicos e a necessidade de maior agregação de valor aos produtos voltados aos mercados internos e externos. Waquil et al. (2012) afirmam que, na agricultura familiar, a agregação de valor é uma necessidade manifestada pelos agricultores (por meio de suas iniciativas), pelos agentes de desenvolvimento e pelas próprias políticas públicas, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Cabe aqui destacar que:

Em nível nacional, as estimativas do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) apontam para a existência de aproximadamente 35 mil empreendimentos de agroindustrialização, em 2008. Já os dados do censo agropecuário (IBGE, 2006) ressaltaram que 16,7% dos estabelecimentos rurais no Brasil beneficiaram e/ou transformaram algum tipo de matéria-prima (WAQUIL et al. 2012, p.13).

O surgimento das agroindústrias rurais em várias regiões do país pode se dar como parte dos processos mais amplos de reconfiguração dos sistemas agroalimentares. Estas transformações de acordo com Waquil et al. (2012) estão ligadas a aspectos como a revalorização dos produtos locais e especialidades, a crescente importância social e econômica das atividades rurais não agrícolas, a crise dos processos de modernização da agricultura, os consumidores mais exigentes em termos alimentares, a volta dos habitantes urbanos ao espaço rural, entre outros.

Marsden et al. (1992) situam a agroindústria rural dentro de um movimento que chamam de um processo de reestruturação dos espaços rurais ou, na expressão de Goodman e Watts (1994), de reconfiguração do rural e do capitalismo no sistema agroalimentar. Para Bonano (1999), esse mesmo processo é concebido como uma transição do fordismo para um período pós-fordista da economia, da sociedade e do sistema agroalimentar.

Para Waquil et al. (2012), as agroindústrias rurais surgem em função de ações dos próprios agricultores, que buscam saídas para vencer a crise e as dificuldades de um padrão de fazer agricultura ancorado em processos de mercantilização do espaço rural, em economias de escala e com intenso uso de recursos e tecnologias externas às unidades de produção.

Inserida em um mercado bastante competitivo, a agricultura familiar necessita de forte diversificação na produção e diferenciação de seus produtos. Uma das formas de diferenciação é a agroindústria familiar, que surgiu como uma alternativa para incrementar a renda da família e um meio de utilização dos produtos excedentes (NEUMANN et al., 2007).

De acordo com Mior (2005), a agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e transforma parte de sua produção agrícola e pecuária, visando, sobretudo, à produção de valor de troca que se realiza na comercialização.

Há no Brasil uma diversidade conceitual muito grande sobre o que seriam as agroindústrias familiares. No relatório de pesquisa intitulado “Perfil da Agroindústria Rural no Brasil: uma análise baseada nos dados do Censo Agropecuário de 2006”, Waquil et al. (2012) apontam para essa diversidade conceitual e normativa do termo. Utilizam, contudo, a definição do IBGE (2006) para “agroindústria rural”, permitindo um amplo espectro sobre o que seriam as atividades e os produtos. Essa definição contempla a caracterização de “agroindústria rural”, como sendo:

[...] atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que foram realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto tivesse sido dada pelo produtor. (IBGE, 2006, p. 38).

Gazolla (2012) define as agroindústrias como atividades familiares de produção de matérias-primas agropecuárias e alimentos, com sua consequente transformação em derivados alimentares de diversos tipos, ocorrendo nesse processo a agregação de valor ao produto final, que geralmente é diferenciado. O autor esclarece que nessas unidades há grande predominância do trabalho e administração por parte do próprio núcleo familiar, que empresta os significados e as estratégias que serão adotadas na atividade. “As agroindústrias funcionam com base nos conhecimentos dos próprios agricultores, o que realça a existência de outras questões que implicam seu desenvolvimento, como a produção de novidades” (GAZOLLA, 2012, p. 68). Além disso, as experiências baseiam-se na pequena escala de produção e têm ligações locais de proximidade com os mercados, muitas vezes, informais.

Segundo Prezotto (2008), a implantação de agroindústrias é uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, que pensa o rural como um todo e não como um mero espaço ligado à produção agrícola. O autor ainda afirma que é necessário oportunizar a inclusão social, promovendo a participação no desenvolvimento e a equidade especialmente de segmentos menos privilegiados (mulheres, idosos e jovens).

Para essas pessoas pode representar o (re)início da construção de cidadania, bem como uma oportunidade de resgate de valores sociais e culturais, indo muito além do que usualmente é confundido com cidadania, a qual pode ser entendida aqui como

oportunidade de trabalho e, conseqüentemente, de obtenção de renda suficiente para viver com boa qualidade. É uma importante alternativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo e no mercado. Para eles, a industrialização dos produtos agropecuários não se constitui em uma novidade. Isto já faz parte da sua própria história e cultura (PREZOTTO, 2008, p.8).

A partir disso, entende-se que as agroindústrias familiares sejam uma ferramenta importante, capaz de promover e impulsionar o desenvolvimento sustentável local e até mesmo regional, gerando postos de trabalho e renda para um determinado grupo de pessoas, melhorando sua qualidade de vida.

No Rio Grande do Sul (RS), a definição legal para as agroindústrias familiares, segundo a Lei Estadual n.º 13.921, de 17 de janeiro de 2012, a qual institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado, encontra-se no art. 2º, sob os seguintes aspectos:

(I) - agroindústria familiar é o empreendimento de propriedade ou posse de agricultor(es) familiar(es) sob gestão individual ou coletiva, localizado em área rural ou urbana, com a finalidade de beneficiar e/ou transformar matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde os processos simples até os mais complexos, como operações físicas, químicas e/ou biológicas;

(II) - agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal como sendo os estabelecimentos agroindustriais com pequena escala de produção dirigidos diretamente por agricultor(es) familiar(es) com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, cuja produção abranja desde o preparo da matéria prima até o acabamento do produto, seja realizada com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares, por processos de transformação diferenciados que lhes confirmam identidade, geralmente relacionados a aspectos geográficos e histórico-culturais locais ou regionais.

Em relatório técnico, a EMATER/RS destaca que a área de agroindústria teve seu início no Estado com a fundação da ASCAR (Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural) em 1955 e recebeu o nome de Setor de Laticínios (Selact). Inicialmente atuou em consonância com as demais áreas técnicas da ASCAR visando ao desenvolvimento da bacia leiteira do Estado do Rio Grande do Sul. O período ficou marcado pela organização dos agricultores em cooperativas, as quais atualmente ocupam papel de destaque dentro do setor lácteo.

Na década de 1980, houve uma ampliação da atuação da ASCAR, e essa passou a atender as demais cadeias produtivas (carne, frutas, hortaliças e cana-de-açúcar). Na década de 1990, a orientação institucional determinou a priorização de atendimento aos agricultores familiares, que mais tarde ficou ratificada com a designação da Emater, pela Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul, como entidade executora do Programa da

Agroindústria Familiar (PAF). Atualmente, a área de agroindústria presta assistência técnica aos agricultores familiares e suas organizações, na implantação e adequação de agroindústrias, na formação de beneficiários e no apoio à comercialização (EMATER/RS).

Segundo dados da EMATER/RS, a atividade do agroprocessamento nas propriedades rurais de agricultores familiares do Estado do Rio Grande do Sul é muito intensa e, conforme dados do Censo Agropecuário 2006, realizado pelo IBGE, alcança 82.220 estabelecimentos. Desses, 30.255 declararam ter renda com a atividade, o que resultou, no ano de 2007, em um valor bruto de produção de aproximadamente R\$ 231.391.000,00 somente no Estado do Rio Grande do Sul. No Brasil, esse valor chegou a aproximadamente R\$ 2.988.124.000,00 (EMATER/RS).

A eficácia dessa atividade tem levado os governos a discutir e implantar políticas públicas que propiciem a formalização desses empreendimentos e que ampliem o seu mercado de comercialização. Assim, o Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR), apresentou o Programa da Agroindústria Familiar, para atuar na formalização e implantação de agroindústrias, na formação de beneficiários e no apoio à comercialização, o qual será abordado na próxima sessão.

Atualmente a área “Agroindústria Familiar” da EMATER/RS, presta assistência aos produtores na elaboração de perfis de agroindústria; elaboração de projetos de crédito, sanitário e ambiental; formação de beneficiários em gestão agroindustrial, boas práticas de fabricação e tecnologia de processamento dos alimentos; orientação sobre as legislações previdenciária, sanitária, tributária e ambiental; elaboração de rótulos e apoio à comercialização (EMATER/RS).

2.3.1 A agroindústria familiar do Rio Grande do Sul e o Selo Sabor Gaúcho

A importância da agricultura familiar é cada vez mais evidenciada nos governos, prova disso são as políticas públicas implementadas para a melhoria da qualidade de vida das famílias que nela trabalham. A criação do Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (Sabor Gaúcho), na gestão 1999-2003, posteriormente transformado em Política Estadual de Agroindústria Familiar, criada pela Lei Estadual nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012, do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), criado pela Lei Federal nº 10.696 de 02 de julho de 2003, e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE),

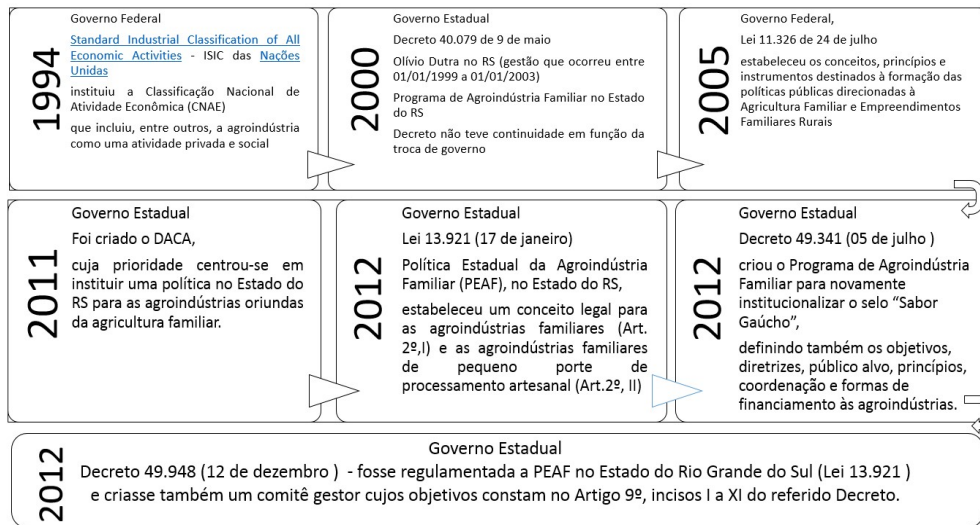
regulamentado pela Lei Federal nº 11.947 de 16 de junho de 2009, são exemplos de políticas públicas que priorizam a agricultura familiar (RIO GRANDE DO SUL, 2013 a).

Gazolla (2012) faz um resgate da história do Programa da Agroindústria Familiar (PAF) no RS e afirma que ele é caracterizado por idas e vindas das ações estaduais referentes à agroindustrialização, nas quais pode-se verificar três fases bem distintas. Na primeira fase, que compreende sua criação (1999-2000), ele relata que há a discussão da estrutura do programa, sua concepção e implementação das primeiras ações, que se estenderam até o ano de 2002.

Em um segundo momento, que compreende os anos de 2003 a 2010, outros dois governos, politicamente indiferentes às agroindústrias, chegam ao poder. Nesse contexto, segundo Gazolla (2012), o PAF foi quase esquecido como ação governamental, continuou existindo, entretanto, sem dotações orçamentárias, estrutura institucional de apoio e equipes técnicas que operacionalizassem as ações. Somente o que ficou funcionando foram as concessões do Selo Sabor Gaúcho e atuações pontuais de alguns técnicos da EMATER, que continuaram trabalhando com as agroindústrias, realizando alguns cursos de profissionalização, mesmo sem o apoio dos governos estaduais (GAZOLLA, 2012).

Após esse período, inicia-se, em 2011, a terceira fase, com a entrada de novo governo novamente alinhado às demandas da agroindustrialização, retomando muitas das ações do programa e remontando as estruturas organizacionais e institucionais do PAF. A partir disso, o Governo do Estado desenvolveu uma série de medidas para facilitar a implantação e a legalização de agroindústrias familiares no Rio Grande do Sul. Os marcos principais dessa terceira fase são a instituição da política estadual para as agroindústrias familiares, com a criação da Lei 13.921/12 (RIO GRANDE DO SUL, 2012b) em janeiro de 2012 e a criação do Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF), por meio do Decreto Estadual nº 49.341 de 5 de julho 2012 (GAZOLLA, 2012). Abaixo, na Figura 7, podemos ver parte da evolução histórica das leis e decretos criados em favor das agroindústrias familiares no RS e no Brasil.

Figura 7 – Evolução histórica das Leis e Decretos sobre as agroindústrias de estrutura familiar



Fonte: (BIACHINI, 2015, p.17)

A Lei 13.921/12 (RIO GRANDE DO SUL, 2012b) tem por finalidade a agregação de valor à produção agropecuária, à atividade pesqueira, de aquicultura e extrativista vegetal, com vista ao desenvolvimento rural sustentável, à promoção da segurança alimentar e nutricional da população e ao incremento à geração de trabalho e renda. No seu 4º artigo, podemos verificar os seus objetivos:

I - promover o aumento da oferta de produtos processados em quantidade e qualidade nutricional e sanitária, estabelecendo prioridade aos agroecológicos; II - reduzir os desequilíbrios regionais, sociais e ambientais; III - fortalecer as ações de combate e de erradicação da fome e da pobreza; IV - desenvolver atividades sustentáveis do ponto de vista ambiental, social, cultural e econômico; V - fomentar a implantação, a regularização e o desenvolvimento de agroindústrias familiares em todas as regiões do Estado; VI - ampliar, recuperar, fortalecer e/ou modernizar unidades agroindustriais familiares já instaladas e em desenvolvimento; VII - contribuir para a organização dos agricultores familiares na forma cooperativada, associativa, especialmente em redes, e outros empreendimentos da economia popular e solidária; VIII - incrementar a renda do público destinatário, mediante a agregação de valor aos produtos agrícolas, pecuários, pesqueiros, florestais e outros obtidos por meio de produção planejada ou extrativa; IX - criar as condições para o acesso ao mercado consumidor, incentivando a logística eficiente e ambientalmente sustentável, estimulando preferencialmente a existência de cadeias curtas e a comercialização direta ao consumidor final; X - proporcionar a criação e a manutenção de oportunidades de trabalho no meio rural, incentivando a permanência do agricultor em sua atividade, com ênfase aos jovens e às mulheres, com vista à sucessão dos estabelecimentos rurais; XI - possibilitar a otimização do uso dos recursos humanos e naturais existentes nos estabelecimentos rurais; XII - propiciar a capacitação e o acesso à formação do público destinatário em todas as etapas da cadeia produtiva, da produção ao consumo; XIII - apoiar a implantação de bases de serviços de apoio à gestão e à prestação de serviços técnicos multidisciplinares, necessários ao processamento agroindustrial e ao controle da qualidade, à gestão financeira e contábil, à publicidade e comunicação, à distribuição e comercialização;

XIV - apoiar a recuperação, a ampliação ou a modernização da infraestrutura básica de produção e de serviços necessários à operacionalização das atividades agroindustriais; XV - apoiar a aquisição de embalagens, de rótulos e de outros componentes utilizados no processo produtivo, bem como a formação de estoques, de matérias-primas e de produtos finais; XVI - apoiar a implantação de bases logísticas de distribuição, de armazenagem e de comercialização da produção para as agroindústrias organizadas de forma cooperativa e associativa, especialmente em redes, possibilitando a ampliação da escala comercial; XVII - criar instrumentos de apoio para a formação de estoques reguladores da oferta por meio de financiamento ou de compra; XVIII - estimular a geração de produtos, respeitando as especificidades locais e as diferentes escalas de produção, considerando, inclusive, os aspectos sociais, geográficos, históricos e os valores culturais agregados aos produtos; XIX - fomentar as atividades turísticas e outras não-agrícolas, associadas às agroindústrias familiares; XX - apoiar o desenvolvimento de produtos e insumos agroecológicos e de processos agroindustriais adequados, por meio de incentivos à pesquisa e à inovação tecnológica; XXI - apoiar a estruturação, a qualificação e a manutenção do Serviço de Inspeção Municipal – SIM - nos municípios ou nos consórcios regionais; XXII - contribuir para a implementação do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária – SUASA -, instituído pela Lei Federal n.º 9.712, de 20 de novembro de 1998, e do Sistema Unificado Estadual de Sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte - SUSAF-RS -, instituído pela Lei n.º 13.825, de 4 de novembro de 2011; e XXIII - apoiar os serviços de inspeção e de fiscalização de produtos das agroindústrias familiares, para que haja adequação ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal - SISBI-POA - e ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal - SISBI-POV -, ambos integrantes do SUASA, e ao SUSAF-RS (RIO GRANDE DO SUL, 2012b).

Já o Decreto n.º 49.341/12 (RIO GRANDE DO SUL, 2012a), que criou o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF) e instituiu o selo de marca de certificação Sabor Gaúcho, reza em seu artigo 1º que este deverá atuar em consonância com as seguintes políticas:

I - Política Estadual da Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul, criada pela Lei n.º 13.921, de 17 de janeiro de 2012; II - Política Estadual para Compras Governamentais da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais e da Economia Popular e Solidária – COMPRA COLETIVA/RS, criada pela Lei n.º 13.922, de 17 de janeiro de 2012; e III - Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação, criada pela Lei n.º 13.839 de 5 de dezembro de 2011 (RIO GRANDE DO SUL, 2012a).

Os principais objetivos do PEAf são: organizar os agricultores familiares e públicos tradicionais; valorizar o trabalho coletivo, a promoção e o fomento; implantar e legalizar as agroindústrias familiares e agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal com vista ao desenvolvimento rural sustentável e promover a segurança alimentar e nutricional da população, bem como incrementar a geração de trabalho e renda (RIO GRANDE DO SUL, 2012a).

Para participar do PEAf, os agricultores familiares precisam cumprir alguns requisitos, que estão dispostos no manual operativo: possuir a Declaração de Aptidão ao

Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) – DAP, conforme Lei Federal nº 11.326/2006; ter acompanhamento da assistência técnica oferecida pelo Programa; regularizar o licenciamento sanitário e ambiental do empreendimento durante o processo de cadastramento; participar do processo de qualificação nas áreas de gestão, boas práticas de fabricação e processamento de alimentos; pertencer preferencialmente a organizações de agricultores familiares; e, quando a agroindústria for composta por grupo de agricultores: a organização deverá apresentar no mínimo 70% de seus integrantes com DAP; o grupo deve utilizar matéria-prima produzida pelos seus membros; e, por fim, a agroindústria deve situar-se nas comunidades rurais onde residam os componentes do grupo, ou próximo a elas (RIO GRANDE DO SUL, 2013a).

Quanto à concepção do selo Sabor Gaúcho, essa partiu da necessidade de traduzir graficamente uma marca mista nominativo-figurativa que denomina a origem do produto, com procedência alicerçada na produção artesanal, estando dentro das exigências sanitárias e ambientais e apresentando responsabilidade social. A denominação de origem Sabor Gaúcho tem sua procedência alicerçada na produção artesanal da agricultura familiar, e a figura do lenço gaúcho em forma de coração que integra o selo simboliza a cultura regional, o tradicionalismo e a mão de obra familiar. A junção desses elementos, formam o selo de marca de certificação denominado “Selo Sabor Gaúcho”, conforme podemos verificar na Figura 8.

Figura 8 – Concepção do Selo Sabor Gaúcho



Fonte: Sabor Gaúcho (2015)

O uso do selo é permitido em rótulos e materiais de divulgação da agroindústria, desde que devidamente autorizado e respeitando os critérios estabelecidos, conforme segue:

- a) Estar Inclusa no PEAf; b) Acessar o Serviço através de documentos específicos, disponível na Intranet do site da EMATER; c) Seguir orientações para reprodução do selo contidas no Manual de Identidade Visual (MIV); d) Assinar com o Estado do Rio Grande do Sul, através da SDR/RS a autorização de uso da marca, objetivando o uso do selo Sabor Gaúcho; e) O termo de autorização de uso preenchido e assinado poderá ser encaminhado juntamente com o processo de inclusão, desde que observado todos os critérios (RIO GRANDE DO SUL, 2013a, p.9).

Em outubro de 2015, a política pública gaúcha de apoio à implantação e à legalização de agroindústrias familiares fechou o mês com mais de 800 agroindústrias formalmente habilitadas a acessar o selo Sabor Gaúcho e, com isso, aptas a comercializar sua produção em mercados institucionais, participar de eventos e feiras com promoção e apoio da Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR) e vender para o consumidor final (para os microprodutores rurais, há a possibilidade de venda pelo bloco de produtor rural, com isenção de ICMS) (SDR, 2015).

A relação atualizada do PEAf indica que 807 empreendimentos da agricultura familiar do Rio Grande estão legalizados em relação aos aspectos sanitário e ambiental. Os dados foram divulgados no dia 03 de novembro de 2015 pelo Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento (DACA), que coordena o PEAf na Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR, 2015). No entanto, no dia 11 de fevereiro de 2016, esse número já passou para 846 empreendimentos legalizados e 655 aptos a usar o selo Sabor Gaúcho (informação recebida via e-mail emitido pelo Daca).

De acordo com o SDR (2015), o programa conta atualmente com 2.497 empreendimentos cadastrados. Após o cadastro, as agroindústrias podem buscar apoio do programa para uma série de serviços do PEAf, como qualificação técnica, incentivos financeiros para melhoria e legalização, acompanhamento técnico na elaboração de rótulos para produtos e assistência técnica nas questões sanitárias, ambientais e tributárias. Após cumprirem os requisitos, as empresas da agricultura familiar são incluídas no PEAf e estão aptas a solicitar o selo Sabor Gaúcho.

Para o secretário da SDR, o Programa Estadual de Agroindústria Familiar tem se consolidado cada vez mais, prova disso é a grande procura e interesse do público beneficiário, apresentando números significativos de inclusões. Ele acredita que promover o desenvolvimento local através da oferta de produtos diferenciados, saudáveis e de qualidade,

fortalece a produção artesanal e familiar das agroindústrias e incentiva a permanência das famílias no meio rural, com qualidade de vida e geração de renda (SDR, 2015).

Assim, cabe retomar que nesse capítulo foram abordados, inicialmente, os conceitos e as trajetórias do desenvolvimento sustentável, suas dimensões, indicadores e, finalmente, as práticas de gestão para sustentabilidade. Em seguida, tratou-se dos aspectos relativos à inovação, à origem, conceitos, trajetórias e à gestão da capacidade de inovação. Por fim, foram apresentados alguns conceitos sobre as AFs gaúchas, o PEAf e o Selo Sabor Gaúcho.

No próximo capítulo, será apresentado o método para desenvolvimento do estudo, abordando as principais etapas de desenvolvimento da pesquisa.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta o método de desenvolvimento do estudo. A pesquisa foi conduzida por meio de duas etapas. A primeira caracteriza-se como exploratória e qualitativa e foi operacionalizada a partir da realização de entrevistas. A segunda etapa do estudo, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, foi realizada por meio de uma pesquisa *survey*.

A utilização das abordagens qualitativa e quantitativa visa a um maior aprofundamento dos resultados. O uso de diferentes métodos de pesquisa em um mesmo estudo pode ser descrito como triangulação, que, segundo Collins e Hussey (2005), pode “transpor o preconceito e a esterilidade potencial de uma abordagem de um método único”. Para Denzin (1970), a combinação de diferentes métodos pode levar a uma maior confiabilidade e validade do estudo, evidenciando os benefícios da triangulação metodológica.

Para Triviños (2007), a triangulação permite um aprofundamento sobre o tema investigado e a sua eficácia refere-se à complementaridade entre os métodos qualitativo e quantitativo. Goldenberg (2000) afirma que a triangulação permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões, de modo a ter maior confiança nos resultados. Segundo Malhotra (2006, p. 154), é um princípio fundamental da pesquisa “considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes”, e são evidentes as vantagens da aplicação conjunta desses dois tipos de pesquisa.

A seguir, são apresentados os aspectos relativos a cada uma das etapas da pesquisa. Primeiramente, são descritos os principais procedimentos adotados na etapa qualitativa, para, em seguida, apresentar os aspectos relativos à etapa quantitativa do estudo.

3.1 A PESQUISA QUALITATIVA

A primeira etapa da pesquisa realizada classifica-se como qualitativa, de natureza exploratória. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa trata-se de uma metodologia não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam percepções e a compreensão do contexto do problema.

Segundo Godoy (1995), nos estudos qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto onde ocorre e do qual é parte, sendo analisado em uma perspectiva integrada. Na fase qualitativa desta pesquisa, o objetivo foi compreender a temática estudada,

por meio de uma abordagem que proporciona maior detalhamento, permitindo ao pesquisador maior entendimento e novas descobertas.

A pesquisa qualitativa teve o intuito de compreender com maior clareza como funcionam as agroindústrias familiares do RS, visando a subsidiar o refinamento do instrumento de coleta de dados quantitativos, aprimorar a metodologia e apoiar a interpretação posterior das análises quantitativas.

O modelo conceitual dessa etapa da pesquisa está disposto na Figura 9, a seguir.

Figura 9 – Modelo conceitual da etapa qualitativa da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base em Callado (2010) e Valladares (2012)

As dimensões das práticas sustentáveis foram resultantes da revisão bibliográfica dos estudos desenvolvidos por Callado (2010). Já as dimensões de capacidade de inovação resultaram da revisão do trabalho desenvolvido por Valladares (2012).

Tendo em vista o objetivo dessa etapa, bem como o aporte teórico, apresentam-se a seguir, os pressupostos que direcionam as análises dessa fase do estudo:

P1: As práticas sustentáveis e a capacidade de inovação das agroindústrias familiares são influenciadas pela adoção do selo Sabor Gaúcho.

P2: As práticas de gestão sustentável estão positivamente relacionadas à capacidade de inovação das agroindústrias familiares.

3.1.1 Seleção dos entrevistados

Para realização da etapa qualitativa, a seleção dos entrevistados foi feita por conveniência e julgamento. De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), o pesquisador poderá selecionar os membros da população mais acessíveis e aqueles que julga terem as informações mais relevantes e precisas.

Nessa fase, foram entrevistados três gestores de agroindústrias familiares certificadas pelo selo Sabor Gaúcho e o diretor do Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento do RS (DACA), no intuito de: a- esclarecer como ocorre o processo de certificação; b- averiguar se as agroindústrias certificadas usam práticas de gestão sustentável; c- verificar se as práticas sustentáveis e a capacidade de inovação das AFs são influenciadas de alguma forma pelo uso do selo Sabor Gaúcho, na percepção dos gestores; e- verificar se as práticas de gestão sustentável estão relacionadas à capacidade de inovação.

As agroindústrias foram denominadas para fins deste estudo como, AF Panificados, AF Defumados e AF Sucos. Os nomes fictícios correspondem aos principais produtos das AFs estudadas. O servidor do DACA entrevistado também será apenas denominado como Gestor DACA e seu nome não será revelado. Esse procedimento foi adotado para preservar a identidade das Agroindústrias e das pessoas entrevistadas.

3.1.2 Procedimentos para a Coleta de Dados

Para a coleta de dados da pesquisa qualitativa, elaborou-se um protocolo de entrevistas baseado no modelo conceitual composto por perguntas abertas, conforme Apêndice B. A estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa está disposta na Tabela 5.

Tabela 5 – Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa da pesquisa

Bloco	Informação solicitada	Nº questões
I	Perfil do respondente	07
II	Caracterização da agroindústria	07
III	Inovação	17
IV	Práticas de gestão sustentável	12

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados de natureza qualitativa foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias, tais como entrevistas, documentos disponibilizados pelos gestores das agroindústrias, observações e consultas a *websites*.

As entrevistas foram realizadas *in loco*, por meio de visitas pré-agendadas e ainda em feiras regionais e estaduais realizadas anualmente, das quais participam várias agroindústrias familiares de todo o estado (Expointer, Feira do Agronegócio-Esteio, ExpoFredri).

A fase qualitativa estendeu-se entre os meses de maio e agosto de 2016.

3.1.3 Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados

Para a análise de dados da etapa qualitativa, as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo utilizadas as categorias do modelo conceitual, previamente definidas, para fins de organização e apresentação dos resultados.

3.2 A PESQUISA QUANTITATIVA

O método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação nas modalidades de coletas de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Ele representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, com o objetivo de evitar distorções de análise de interpretações (RICHARDSON, 1999).

A segunda etapa desta pesquisa se classifica como descritiva e quantitativa. De acordo com Hair et al. (2005), os planos de pesquisa descritiva são estruturados, especificamente, para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Malhotra (2006) ainda afirma que esse é um tipo de pesquisa conclusiva, que tem como objetivo a descrição de algo. Uma pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2006), é aquela que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística.

Nessa etapa, teve-se como objetivo identificar as principais práticas de gestão sustentável das agroindústrias familiares certificadas pelo selo “Sabor Gaúcho” e verificar a sua relação com a capacidade de inovação. Para tanto, o método de pesquisa utilizado foi o levantamento, ou *survey*, que, segundo Hair et al. (2005, p.157), trata-se de “um procedimento de coleta de dados primários a partir de indivíduos”. Gil (2007) afirma que o levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

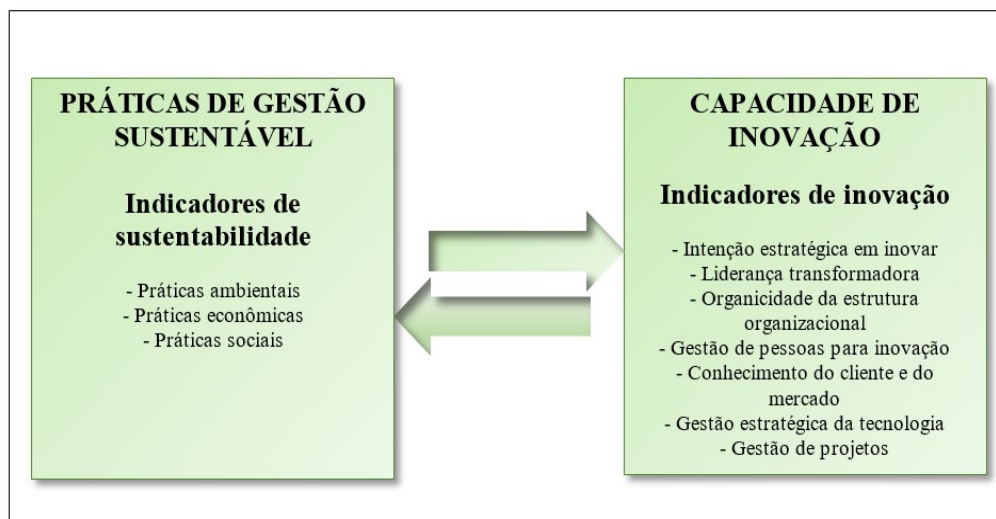
A pesquisa *survey* ainda pode ser descrita, de acordo com Freitas et al. (2000, p. 105), “como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de

determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”.

O questionário em questão foi pré-testado em uma feira regional da agricultura familiar na cidade de Frederico Westphalen. Aplicaram-se um total de 13 questionários, pessoalmente e um a um. Esse procedimento permitiu um refinamento do instrumento antes da coleta de dados na amostra final, além de permitir verificar a clareza e a compreensão dos termos utilizados (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996).

O questionário foi desenvolvido com base no modelo conceitual proposto para este estudo e disposto na Figura 10. Utilizaram-se os modelos propostos pelo GRI (2006), GRI (2013) e por Callado (2010), para identificar as práticas de gestão para a sustentabilidade, e o modelo de Valladares (2012), para identificar e mensurar as práticas de inovação das agroindústrias certificadas pelo PEAf.

Figura 10 – Modelo conceitual da etapa quantitativa da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base em GRI (2006), Callado (2010), Valladares (2012) e GRI (2013)

A partir do modelo conceitual apresentado, do aporte teórico e dos objetivos estipulados, as hipóteses dessa etapa da pesquisa foram assim definidas:

H1: As práticas de gestão sustentável estão positivamente relacionadas à capacidade de inovação das agroindústrias familiares.

H2: A capacidade de inovação diferencia-se de acordo com o grau de sustentabilidade das agroindústrias familiares.

Na Tabela 6, a seguir, apresentam-se as variáveis, os indicadores e parâmetros utilizados no estudo para verificar as práticas de gestão para a sustentabilidade, com base em GRI (2006) e Callado (2010).

Tabela 6 – Variáveis e indicadores ambientais de práticas de gestão para a sustentabilidade

	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
AMBIENTAL	Práticas de gestão ambiental	Analisar a complexidade de práticas de gestão ambiental	IV	1
	Quantidade de água utilizada	Analisar a utilização de água em suas atividades	IV	2
	Economia de energia	Analisar o consumo de energia	IV	3
	Reciclagem e reutilização de água	Analisar a reciclagem e reutilização de água	IV	4
	Redução de resíduos	Analisar as práticas associadas à redução de emissão de resíduos sólidos, líquidos e gasosos gerados por suas atividades	IV	5
	Acidentes ambientais	Analisar os acidentes ambientais registrados no âmbito da empresa	IV	6
	Produção de resíduos tóxicos	Analisar as práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos	IV	7
	Qualidade do solo	Analisar a geração de danos causados ao solo, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos	IV	8
	Qualidade de águas de superfície (nascentes, rios...)	Analisar a geração de danos às águas de superfície, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos	IV	9
	Descarte adequado de lixo	Analisar as práticas de monitoramento, controle e descarte dos resíduos produzidos	IV	10
	Processos decorrentes de infrações ambientais	Analisar a presença de processos instaurados por não-conformidades ambientais	IV	11
	Treinamento, educação e capacitação em aspectos ambientais	Analisar as políticas de treinamento, capacitação e educação da equipe	IV	12

Fonte: Adaptado de Callado (2010).

Os indicadores ambientais consideram principalmente aspectos associados aos recursos naturais e questões voltadas aos impactos causados por ações de empresas a esses recursos.

A dimensão econômica da sustentabilidade é analisada por meio de aspectos associados aos resultados econômico-financeiros alcançados pelas empresas, ao bem-estar

econômico, seja de um indivíduo, de um município, de uma região ou da sociedade de maneira geral, conforme exposto na Tabela 7.

Tabela 7 – Variáveis e indicadores econômicos de práticas de gestão para a sustentabilidade

	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
ECONÔMICO	Investimentos éticos	Analisar a natureza de critérios adotados para a análise de investimentos	IV	13
	Gastos em saúde e em segurança	Analisar os gastos da empresa com aspectos associados à saúde de seus funcionários	IV	14
	Investimento em tecnologias limpas	Analisar os investimentos em tecnologias limpas (energia solar, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos)	IV	15
	Nível de endividamento	Analisar o endividamento da empresa a partir da relação entre o passivo exigível e o ativo total	IV	16
	Lucratividade	Analisar a lucratividade da empresa a partir da relação entre o lucro líquido e o faturamento total	IV	17
	Participação de mercado	Analisar a participação de mercado que a empresa possui	IV	18
	Volume de vendas	Analisar o comportamento do volume de vendas apresentado pela empresa	IV	19
	Retorno sobre capital investido	Analisar o retorno sobre o capital investido na empresa a partir da relação entre o lucro líquido e o ativo total	IV	20
	Gastos em proteção ambiental	Analisar os investimentos realizados pela empresa que estão associados à prevenção de acidentes e proteção ambiental	IV	21
	Selos de qualidade	Analisar a posse de selos de qualidade para seus produtos, serviços e processos	IV	22

Fonte: Adaptado de Callado (2010).

A dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização nos sistemas sociais em que opera, abrangendo práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Na Tabela 8, expõem-se os indicadores sociais e os respectivos parâmetros de análise.

Tabela 8 – Variáveis e indicadores sociais de práticas de gestão para a sustentabilidade

	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
SOCIAL	Geração de trabalho e renda	Analisar a importância de ações desenvolvidas pela empresa para fins de desenvolvimento da comunidade local através da geração de trabalho e renda	IV	23
	Auxílio em educação e treinamento	Analisar os recursos utilizados para capacitação de funcionários	IV	24
	Padrão de segurança de trabalho	Analisar a utilização de padrões rígidos em questões associadas à segurança de trabalho no âmbito da empresa	IV	25
	Acidentes	Analisar a ocorrência de acidentes associados ao trabalho	IV	26
	Interação social	Analisar as ações e iniciativas da empresa voltadas para sua integração com a sociedade	IV	27
	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	Analisar as políticas de capacitação e desenvolvimento de funcionários	IV	28
	Contratos legais	Analisar as características dos contratos que regem a relação entre proprietários e funcionários da empresa	IV	29
	Stress de trabalho	Analisar a maneira pela qual a empresa lida com o stress no ambiente de trabalho	IV	30
	Qualidade de vida	Analisar a maneira pela qual a empresa lida com a qualidade de vida dos proprietários e trabalhadores	IV	31, 32
	Segurança do produto	Analisar as informações apresentadas nos rótulos elaborados pela empresa	IV	33

Fonte: Adaptado de Callado (2010).

A seguir, na Tabela 9, apresentam-se as variáveis, os indicadores e parâmetros utilizados no estudo para verificar a capacidade de inovação das agroindústrias familiares gaúchas.

Tabela 9 – Variáveis e indicadores de capacidade de inovação

	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
Intenção estratégica em inovar	Técnicas administrativas	Analisar a ocorrência de novas técnicas administrativas	III	1

(continua)

Tabela 9 – Variáveis e indicadores de capacidade de inovação

(continuação)

	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
Intenção estratégica em inovar	Tecnologias de operação	Analisar a introdução de novas tecnologias de operação	III	2
Intenção estratégica em inovar	Mercado interno	Analisar a entrada em novos mercados ou negócios nacionais/regionais	III	3
Intenção estratégica em inovar	Mercado externo	Analisar a entrada em novos mercados ou negócios no exterior	III	4
Intenção estratégica em inovar	Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento	Analisar a criação e introdução de novos produtos no mercado	III	5
Liderança transformadora	Mobilização das pessoas	Analisar como a empresa mobiliza as pessoas e as encoraja para construir o futuro da organização	III	6
Liderança transformadora	Desenvolvimento das pessoas	Analisar como ocorre o incentivo e o desenvolvimento das pessoas em todos os aspectos	III	7
Liderança transformadora	Valores organizacionais	Analisar como a organização age em relação aos valores organizacionais	III	8
Liderança transformadora	Confiança e cooperação	Analisar se a empresa estimula o envolvimento e a cooperação entre as pessoas	III	9
Organicidade da estrutura organizacional	Tomada de decisões	Analisar a estrutura organizacional da empresa em relação a tomada de decisões	III	10,12,13
Organicidade da estrutura organizacional	Comunicação	Analisar se a comunicação das organizações é aberta e transparente	III	11
Gestão de pessoas para a inovação	Treinamento e desenvolvimento	Analisar as oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelas empresas	III	14
Gestão de pessoas para a inovação	Reconhecimento	Analisar como/se ocorrem os reconhecimentos e recompensas dentro das organizações	III	15
Gestão de pessoas para a inovação	Condições de trabalho	Analisar se as condições de trabalho facilitam a vida das pessoas	III	16
Gestão de pessoas para a inovação	Avaliação de desempenho	Analisar como as práticas de avaliação de desempenho de pessoas/equipes estimulam a inovação e criatividade	III	17

Tabela 9 – Variáveis e indicadores de capacidade de inovação

				(conclusão)
	Indicador	Parâmetro	Bloco	Questão n°
Conhecimento do cliente e do mercado	Desejos e necessidades dos clientes	Analisar e identificar os desejos e necessidades dos clientes	III	18, 20
Conhecimento do cliente e do mercado	Utilização dos produtos	Analisar como os clientes usam os produtos para descobrir novas necessidades	III	19
Conhecimento do cliente e do mercado	Pesquisas de satisfação	Analisar a satisfação dos clientes em relação aos produtos	III	21
Gestão estratégica da tecnologia	Novas tecnologias	Analisar a busca por novas tecnologias	III	22, 23
Gestão estratégica da tecnologia	Vantagem competitiva	Analisar como as tecnologias podem trazer vantagem competitiva para as empresas	III	24
Gestão estratégica da tecnologia	Concorrência	Analisar como a empresa supera ou alcança as tecnologias usadas por seus concorrentes	III	25
Gestão de projetos	Detalhamento de projetos de inovação	Analisar como projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados	III	26
Gestão de projetos	Progresso dos projetos de inovação	Analisar como os projetos de melhoria e inovação são monitorados	III	27
Gestão de projetos	Tempo e recurso dedicado aos projetos	Analisar o tempo e os recursos que as organizações dedicam para realizar inovações e melhorias	III	28
Gestão de projetos	Avaliação dos projetos	Analisar como os projetos de inovação e melhoria são avaliados	III	29

Fonte: Adaptado de Valladares (2012).

A capacidade de inovação foi analisada a partir das variáveis intenção estratégica em inovar, na qual se consideraram as técnicas administrativas, tecnologia, mercado e criação de novos produtos; liderança transformadora, avaliando questões de desenvolvimento, valores, confiança e cooperação; organicidade da estrutura organizacional, analisando a comunicação e as formas de tomada de decisão; gestão de pessoas para inovação, considerando as oportunidades de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, reconhecimentos e condições de trabalho; conhecimento do cliente e do mercado, avaliando os desejos e necessidades dos clientes e sua satisfação em relação aos produtos; gestão estratégica da tecnologia, analisando

como as empresas trabalham a questão de novas tecnologias e a superação de tecnologias dos concorrentes; e por fim a gestão de projetos, considerando os detalhamentos, acompanhamentos e progressos dos projetos de inovação e melhoria, o tempo e recursos dispendidos e a avaliação dos resultados.

3.2.1 Composição da amostra

Para atingir os objetivos desta etapa, a pesquisa foi direcionada às agroindústrias familiares inclusas no PEAFF e que usam o Selo Sabor Gaúcho em seus produtos. Essas compõem um grupo de seiscentos e cinquenta e cinco (655) empreendimentos, instalados nas mais diversas cidades do RS.

Na Tabela 10, a seguir, apresenta-se o universo da amostra, o número de respondentes e a taxa de retorno.

Tabela 10 – Composição da amostra

Total de AFs com Selo Sabor Gaúcho	Retornos obtidos	Taxa de retorno
655	128	19,5%

Fonte: Elaborada pela autora.

Foram contatadas todas as AFs do Selo Sabor Gaúcho por e-mail ou telefone ou ainda pessoalmente em feiras e também nas propriedades.

Nesse sentido, a amostra foi composta pelos empreendimentos que efetivamente receberam e retornaram o instrumento de coleta de dados preenchido. Tendo em vista a obtenção de 128 questionários, de uma população de 655, o índice de retorno obtido representa 19,5%.

O número de questionários obtidos permitiu a realização dos testes estatísticos que possibilitam alcançar os objetivos do estudo, entretanto, por se tratar de uma amostra não significativa, não é possível que os resultados sejam inferidos para o universo da pesquisa. De acordo com Santos (2016), para uma amostra representativa, seria desejável obter pelo menos duzentos e quarenta e três (243) respondentes, representando um grau de confiança 95% e um erro amostral de 5%.

3.2.2 Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados, na fase quantitativa do estudo, deu-se por meio de questionário, conceituado, segundo Hair et al. (2005), como um conjunto de perguntas predeterminadas, desenvolvido para medir características ou opiniões dos entrevistados. O instrumento está disposto no Apêndice C deste estudo e sua estrutura está disposta abaixo, na Tabela 11.

Tabela 11 – Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa da pesquisa

Bloco	Informação solicitada	Nº questões
I	Perfil do respondente	07
II	Caracterização da agroindústria	15
III	Inovação	29
IV	Sustentabilidade	33

Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa etapa, destaca-se o apoio do DACA, que encaminhou e-mail a todas as AFs participantes do PEAf. Nesse contato, foi enviada uma carta convite para participar da pesquisa e o *link* do questionário na plataforma eletrônica *Survey Money*.

Além disso, encaminhou-se o questionário via redes sociais para alguns empreendimentos, fez-se contatos telefônicos, visitas *in loco* e abordagens em algumas feiras em nível regional e estadual.

A coleta de dados dessa etapa foi realizada durante o período que compreende os meses de maio a outubro de 2016.

3.2.3 Procedimentos para análise e interpretação dos dados

Os dados coletados na etapa quantitativa foram tabulados com o auxílio dos *softwares* *Microsoft Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 22) e analisados por meio da adoção de técnicas de análise univariadas e bivariadas. Para Babbie (1999), a análise univariada visa à descrição dos casos considerando as variáveis individualmente. A análise bivariada permite identificar o relacionamento entre duas variáveis, conforme procedimentos destacados a seguir.

- a) Análise descritiva: Para fins de análise das práticas de gestão sustentável e da capacidade de inovação das AFs, foram utilizadas as medidas de média, desvio

padrão, coeficiente de variação (cv). Tendo em vista que a normalidade representa uma condição requerida para a maioria das técnicas multivariadas, inicialmente foi analisada a normalidade da distribuição, utilizando o teste não paramétrico de aderência à normalidade *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), com a correção de *Lilliefors*, apresentado no Apêndice D. Como o nível de significância do teste K-S foi inferior a 0,05 para todas as variáveis, foi rejeitada a hipótese de a distribuição ser normal (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Desse modo, essa condição da distribuição dos dados foi considerada para a escolha das técnicas de análise utilizadas.

b) Análise de correlação: A análise de correlação bivariada por meio do coeficiente de correlação *Ró de Spearman* foi utilizada a fim de verificar a intensidade da correlação entre as práticas de gestão sustentável e a capacidade de inovação, que representam as variáveis do estudo. Conforme já ressaltado, após os testes de normalidade, rejeitou-se a hipótese de a distribuição ser normal, e, em virtude disso, optou-se pela utilização do coeficiente de *Ró de Spearman*, que, segundo Pestana e Gageiro (2008), aplica-se em variáveis intervalo/rácio como alternativa ao R de *Pearson*, quando neste último se viola a normalidade. O coeficiente de *Spearman* varia entre -1 e 1 e, quanto mais próximo desses extremos, maior a associação linear entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

c) Teste de diferença dos postos de média: Visando a verificar a existência de diferença na adoção de práticas de gestão sustentável no grau da gestão da capacidade de inovação, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, uma alternativa ao teste t para duas amostras independentes. Esse teste é preferível ao teste t quando existe a violação da normalidade, permitindo verificar o comportamento entre dois grupos de casos (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

A seguir, apresenta-se uma síntese das etapas da pesquisa e, após, procede-se a análise e discussão dos resultados.

3.3 SÍNTESE DAS ETAPAS DA PESQUISA

A partir da caracterização das duas etapas da pesquisa, apresenta-se a Tabela 12, a seguir, que descreve a classificação do estudo em suas duas fases propostas.

Tabela 12 – Classificação das etapas da pesquisa

	Etapa Qualitativa	Etapa Quantitativa
Tipo de pesquisa	Exploratória	Descritiva
Natureza dos dados	Qualitativos	Quantitativos
Coleta de dados	Entrevista semi-estruturada	Questionário
Unidades de análise	Agroindústrias familiares gaúchas e servidor do DACA	Agroindústrias familiares gaúchas
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Análise estatística

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao fim deste capítulo, pôde-se conhecer a classificação da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos seguidos para que fosse possível alcançar os objetivos estipulados e testar as hipóteses do estudo. Dessa forma, permite-se avançar em direção à apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos na pesquisa está dividida, fundamentalmente, em duas etapas. Inicialmente, são apresentados os resultados da fase qualitativa. Em seguida, são descritos os resultados da fase quantitativa do estudo, realizada por meio de uma pesquisa *survey*.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA QUALITATIVA

Nesta seção, apresentam-se os resultados da etapa qualitativa referente às entrevistas exploratórias do estudo. Essas foram realizadas com o diretor do Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento do RS (DACA) e três agroindústrias familiares, denominadas, para fins deste estudo, como AF Panificados (AFP), AF Defumados (AFD) e AF Sucos (AFS). Os resultados são descritos a partir de quatro categorias de análise para as AFs pesquisadas: perfil dos entrevistados, caracterização das empresas, práticas de gestão sustentável e capacidade de inovação, mas, antes disso, apresentam-se informações relevantes do Programa Estadual da Agroindústria Familiar (PEAF) obtidas na entrevista com o diretor do DACA.

A etapa qualitativa da pesquisa foi norteadada pelos seguintes pressupostos teóricos:

P1: As práticas de gestão sustentável e a capacidade de inovação das agroindústrias familiares são influenciadas pela adoção do selo Sabor Gaúcho.

P2: As práticas de gestão sustentável estão relacionadas à capacidade de inovação das agroindústrias familiares.

4.1.1 O Programa Estadual da Agricultura Familiar e o Selo Sabor Gaúcho

Nesta seção, apresentam-se algumas informações relevantes sobre o PEAF e o Selo Sabor Gaúcho, obtidas em entrevista com o diretor do Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento do RS (DACA).

Conforme foi mencionado anteriormente, a criação do Programa da Agroindústria Familiar do Rio Grande do Sul deu-se na gestão estadual 1999-2003, com o intuito de beneficiar a produção de agricultores familiares, assentados da Reforma Agrária e pescadores artesanais no Rio Grande do Sul.

Com a troca de governos, esse programa ficou “esquecido” por alguns anos e foi retomado apenas em 2012, quando foi transformado em Política Estadual de Agroindústria Familiar, criada pela Lei Estadual nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012. O objetivo principal do programa é possibilitar aos agricultores familiares a agregação de valor à produção primária, melhorando a renda e as condições gerais de vida de suas famílias, bem como contribuir para o desencadeamento de um processo de desenvolvimento socioeconômico em nível municipal, regional e estadual.

De acordo com o gestor do DACA, a partir de 2015 o setor responsável pelo PEAf passou a fazer uma publicação no Diário Oficial do Estado dando às AFs uma autorização do uso da marca Sabor Gaúcho com validade de cinco anos. O selo é concedido àquelas AFs que solicitarem e apresentarem à secretaria os documentos exigidos, tais como: licenciamento ambiental, licenciamento sanitário e laudo de potabilidade da água. “São coisas que acreditamos ser fundamentais para reconhecer o empreendimento com o status de legalizado” (Relato de entrevista). No entanto, antes disso, existem outros procedimentos. Primeiramente a AF é cadastrada no PEAf, depois que apresenta a documentação exigida passa a ser inclusa e só aí pode solicitar o uso do selo.

Conforme esclarecido pelo diretor do DACA, o selo Sabor Gaúcho não é um certificado de qualidade do produto, mas uma certificação de origem, que determina que o empreendimento passou por todo um processo de assistência técnica e de acompanhamento pela Emater.

[...] quer dizer que o empreendimento passou por esse atendimento do estado, através dos órgãos de assistência técnica, por isso nós reconhecemos com o selo de origem, não de qualidade. [...] o selo de certificação de qualidade é muito mais complexo, precisa de um tratamento mais aprofundado e a gente não tem esse serviço com o selo, ele [Selo Sabor Gaúcho] é um selo de origem (Relato de entrevista).

De acordo com as informações obtidas na entrevista, o programa é instituído pelo governo do Estado, regido e coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Rural e Cooperativismo (SDR) por meio do DACA, mas a execução de boa parte das atividades é feita pela Emater, que, por meio da sua assistência técnica, tem a capilaridade suficiente para alcançar e atender todas as AFs do estado.

[...]então, nós temos alguns procedimentos operacionais padrão, que a Emater segue, seja para fazer o cadastramento do empreendimento, seja para fazer a inclusão, que é o segundo passo que a gente faz. O cadastramento é um *check-list* de toda a agroindústria, saber quem é o responsável, se a produção é própria, se compra produção, quais são os produtos que estão fazendo. Fazem um *checklist* de tudo o

que eles querem que seja autorizado a comercializar dentro do programa através desse cadastramento e daí nós emitimos um atestado de cadastramento. Com esse atestado ele pode acessar o crédito via FEAPER, fazer algum tipo de melhoria, ele pode acessar nosso serviço de *layout* e de rótulo, a gente tem um serviço oferecido pela própria secretaria para confeccionar um *layout* de rótulo que seja num padrão condizente com a legislação, que possa também dar uma característica mais visual do produto dele (Relato de entrevista).

A Emater tem papel fundamental na vida desses empreendedores familiares. De acordo com o gestor do DACA, ela passa a acompanhar todas as AFs cadastradas periodicamente, pois a maioria delas têm dificuldade em conseguir esses documentos para ter a liberação de uso do selo.

[...] a gente sabe que isso é muito difícil, pois quando bate na questão sanitária e na questão ambiental tem muitos problemas, é preciso implantar projetos, precisa de recursos pra isso e é nesse meio que entram as outras questões. A Secretaria disponibiliza linhas de crédito tanto via consulta popular, para que os Coredes possam fazer o financiamento ou até mesmo de forma direta para os empreendimentos, fazendo um financiamento que tem 80% de subsídio [...] o agricultor pode também buscar um crédito pra muitas vezes fazer algum tipo de reforma, algum tipo de aquisição de um equipamento melhor, um processamento para se enquadrar muitas vezes na questão sanitária, às vezes é comprar pias, balcões e mesas de inox, freezer, geladeira, enfim, tudo o que for necessário para dar um caráter sanitário para o empreendimento. Às vezes também se investe no projeto sanitário, se precisa fazer um sistema de drenagem, um sistema de controle sanitário, também pode ser acessado esse recurso para isso (Relato de entrevista).

A partir do momento que a AF é cadastrada, ela já pode usufruir de algumas vantagens, como assistência técnica e acesso a algumas linhas de crédito. Depois que ela é inclusa e recebe o certificado de inclusão, ela passa a fazer parte de toda a rede de comercialização do PEAFA.

[...]eles têm direito de vir para a feira, então eles vêm para a Expointer, vão para Expodireto, Fenadoce. Então estão autorizados por nós a comercializar, porque nesse momento que a gente dá o atestado de inclusão, a gente entra no sistema da Fazenda e cadastra o bloco de produtor dele, também como processador daquele determinado produto que ele nos pede [...] nesse momento da inclusão ele recebe também autorização para comercializar através do talão de produtor rural se o produto dele for matéria prima própria e o processamento for dele, então é nesse momento que a gente faz e a questão tributária ela é amarrada, e aí a gente reconhece ele por esse período. A partir daí ele está incluso. Ele pode com essa inclusão solicitar o Selo Sabor Gaúcho, aí com esse certificado de inclusão ele vai na Emater novamente e solicita o selo, tem um modelinho de contrato, onde é concedido a ele por 5 anos e publicado no Diário Oficial o selo. O selo é o final da linha dele, então se ele consegue colocar o selo no produto quer dizer que ele passou por todo esse processo. Mas claro, algumas agroindústrias não usam o selo mas estão legais, não quer dizer que por não usar o selo não está legal dentro do programa, então pode estar legal sem o selo (Relato de entrevista).

Quanto aos investimentos no setor da agroindústria familiar, o gestor do DACA informou que a Secretaria tem investido anualmente um percentual bem interessante de recursos. Em 2015, foram mais de 7 milhões de reais investidos conforme definido por meio da consulta popular, que é uma votação realizada nos Coredes, que decidem quais municípios serão beneficiados. Já em 2016, foram em torno de 6 milhões de reais.

[...] nós temos também através própria secretaria algumas capitalizações do BNDES. Há um fomento de captação de recursos que é feito do BNDES, que repassa ao Estado, que o Estado faz a execução e presta as contas. Então nós temos também algum tipo de recursos que se faz de forma direta, onde a agroindústria faz uma solicitação via prefeitura ou via instituição (Relato de entrevista).

Para conseguir esses financiamentos, as AFs precisam recorrer principalmente a agentes financeiros que operam o PRONAF, a prefeituras ou ainda à própria Emater, que consegue auxiliar, dar os encaminhamentos e as informações necessárias.

Uma das linhas mais utilizadas atualmente pelas AFs é o FEAPER (Fundo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Pequenos Estabelecimentos Rurais). Nesse financiamento, o empreendedor pode ter até um ano de carência e, se pagar as parcelas em dia, consegue um subsídio de até 80% do valor financiado.

4.1.2 Perfil dos entrevistados e caracterização das agroindústrias familiares

Como já mencionado anteriormente, as AFs pesquisadas foram denominadas, para fins desse estudo, como AF Panificados (AFP), AF Defumados (AFD) e AF Sucos (AFS), de acordo com os principais produtos fabricados e comercializados por esses empreendimentos.

Foram entrevistados os gestores das agroindústrias familiares estudadas, as quais foram escolhidas por conveniência e julgamento. O perfil dos entrevistados é apresentado na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13 – Perfil dos entrevistados

Agroindústria	Cargo/função	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação na AF
AFP (AF Panificados)	Proprietária	48	Ensino médio completo	15 anos
AFD (AF Defumados)	Sócio/proprietário	44	Ensino fundamental completo	12 anos
AFS (AF Sucos)	Proprietário	33	Superior completo	10 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme se pode verificar na Tabela 13, todos os entrevistados são proprietários ou sócios das AFs investigadas e trabalham já há mais de 10 anos nesses empreendimentos, o que denota uma vasta experiência e dá confiabilidade às informações por eles prestadas. Dos três, apenas um tem ensino superior completo.

Na Tabela 14, a seguir, apresenta-se uma síntese das características dos empreendimentos estudados.

Tabela 14 – Características das AFs investigadas

Características	AF Panificados (AFP)	AF Defumados(AFD)	AF Sucos (AFS)
Ano de fundação	2002	2006	2006
Localização	Cerro Largo	Caxias do Sul	Flores da Cunha
Principais produtos	Cucas, pães, bolachas, rosca de polvilho, bolos e docinhos de festa	Salames, copa e linguiças	Suco de uva
Nº de famílias associadas	01	02	01
Total de pessoas que trabalham na AF	05	04	06
Contratação de mão-de-obra além da familiar	03	Diaristas	Diaristas

Fonte: Elaborada pela autora.

A AF Panificados atua no mercado desde 2002 e está instalada no interior de Cerro Largo, município localizado no noroeste do RS. Desde então, atua no ramo da panificação e há alguns anos atende parte da demanda da merenda escolar do município. Além disso, também atende festas e eventos, produzindo tortas, bolos, docinhos e bem-casados.

De acordo com a proprietária, atualmente, junto com ela e o marido, trabalham mais 3 pessoas que não são da família, além disso, a filha também os ajuda em algumas atividades quando não está estudando.

O empreendimento AF Panificados nasceu no fim dos anos 90, quando a proprietária resolveu largar seu emprego para se dedicar à filha pequena e à família, pois não tinha com quem a deixar quando ia trabalhar. No entanto, logo nos primeiros meses, se viu insatisfeita com a situação e, nas horas de folga, resolveu fazer bolachas e cucas e começou a vendê-las para os amigos, vizinhos e familiares. Em pouco tempo, as encomendas aumentaram em uma proporção que sozinha ela já não dava mais conta e, a partir daí, resolveu montar a sua agroindústria, legalizando-a no ano de 2002.

A AF Defumados está localizada no interior do município de Caxias do Sul, no nordeste do RS, e foi fundada oficialmente no ano de 2006. Antes disso, os proprietários, que já moravam no interior e tinham criação de suínos, faziam alguns produtos para o próprio consumo e também para os vizinhos. O produto foi ganhando fama na região e na cidade e, a partir disso, o empreendimento teve que ser ampliado e regularizado, foi aí que em 2006 o entrevistado procurou uma parceria com outro familiar e juntos resolveram criar a AF Defumados.

Atualmente há duas famílias associadas e 4 pessoas trabalhando diretamente no empreendimento. Para suprir algumas demandas e em períodos sazonais em que ocorrem grandes quantidades de pedidos não programados ou feiras regionais e estaduais, são contratados diaristas, pois não há como dar conta apenas com a mão-de-obra familiar.

Os principais produtos ofertados atualmente pela AFD são salame colonial, salame milano, copa e linguiça defumada.

A AF Sucos, por sua vez, foi oficialmente fundada em 2006 e está instalada em Flores da Cunha, município do nordeste do RS. Esta nasceu em um ano de crise no setor vitivinícola, quando houve uma supersafra e as indústrias não conseguiram absorver toda produção. Para não perder as uvas excedentes, a família resolveu fazer suco e armazenar. A partir de então, nunca pararam e resolveram profissionalizar e legalizar a atividade, pois viram uma oportunidade de agregar valor ao produto e melhorar a renda da família.

A AF Sucos é gerenciada por apenas uma família e 6 pessoas trabalham diretamente na atividade. Apenas em época de safra são contratados diaristas para ajudar na colheita, uma vez que 100% da matéria-prima é produzida na propriedade. No restante do ano, apenas a família se envolve com os afazeres.

A partir disso, pode-se evidenciar que todas as AFs pesquisadas inicialmente estão no mercado há mais de 10 anos e surgiram ao acaso, devido a algum problema ou dificuldade enfrentado por seus gestores. Nenhuma delas foi planejada, mas não por isso fracassaram ou não deram certo, muito pelo contrário, apresentam-se muito prósperas e passaram a ser a principal fonte de renda da família. O que antes seria só um complemento, tornou-se o carro-chefe da propriedade.

Todas as AFs pesquisadas na etapa qualitativa fazem parte do PEAf e usam o selo Sabor Gaúcho há alguns anos em seus produtos. Isso é pré-requisito para participação em feiras e eventos em nível regional e estadual, quando organizados pela Emater ou Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo, e também para conseguir créditos e

financiamentos junto a algumas instituições financeiras. Além do Sabor Gaúcho, a AF Sucos tem mais um selo em seus produtos, o “Aqui tem Agricultura Familiar”, um selo concedido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário àquelas AFs que possuem Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), cooperativas ou associações de agricultores familiares que possuem ou não a DAP ou ainda empresas cujos produtos tenham participação relevante da agricultura familiar (MDA, 2012).

Para empresas e cooperativas sem DAP, há duas formas de obter esse selo: quando o produto possui uma única matéria-prima, basta comprovar que, pelo menos, 50% dos gastos com aquisição têm origem na agricultura familiar; ou, quando o produto é composto por mais de uma matéria-prima, o empreendimento deve comprovar que mais de 50% da matéria-prima principal desse produto foi adquirida da agricultura familiar (MDA, 2012).

A partir das características apresentadas, pode-se avançar em direção às práticas de gestão sustentável e capacidade de inovação, descritas nas seções seguintes.

4.1.3 Práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação

A agricultura familiar merece destaque no cenário brasileiro, pois se faz presente em aproximadamente 84% dos estabelecimentos agropecuários, conforme os dados do IBGE. Nesse contexto, as atividades de processamento e agroindustrialização de matérias-primas agropecuárias têm um importante papel.

No entanto, assim como as demais indústrias, as AFs vêm sendo pressionadas e fortalecidas para diversificar e qualificar seus produtos e processos. Isso ocorre pois há uma preocupação cada vez maior por parte da população com a qualidade de vida e, consequentemente, com a qualidade dos alimentos que são consumidos. Dessa forma, os empreendimentos estão sendo forçados a mudar e ajustar-se às vontades e desejos do mercado consumidor. As propriedades precisam aos poucos identificar sua vocação econômica e social e valorizar seus potenciais para que esse processo tome forma. Se algum empreendimento não se adaptar e resistir a mudar, inevitavelmente com o tempo será engolido e eliminado do processo. “[...] ou você se ajusta ao mercado, ou está fora.” (Relato de entrevista).

Nesta seção, serão abordadas algumas práticas de gestão para a sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação das AFs entrevistadas. O resumo das principais evidências é apresentado nos Quadros 4 e 5, a seguir.

Quadro 4 – Gestão de práticas sustentáveis

VARIÁVEIS	EMPRESAS PARTICIPANTES		
	AFD	AFP	AFS
Realização de práticas de gestão sustentável	“Sim”	“Não”	“Muito pouco”
As práticas tem alguma relação com a certificação (Selo Sabor Gaúcho)?	“Sim”	“Não”	“Não. A gente está mudando algumas coisas, o próximo negócio é colocar umas caixas de água para limpar o piso, lavar o pavilhão com a água da chuva. Devolução de embalagens, compostagem da casca da uva.”
O uso de práticas sustentáveis amplia a capacidade de inovação da agroindústria?	“Sim”	“Sim”	“Sim”
Realização de investimentos em saúde e segurança para as pessoas que trabalham na agroindústria?	“Sim, contratamos plano de saúde”	“Não, atualmente não”	“Sim, são feitas algumas ações, mas de maneira informal”
Há preocupação com a qualidade de vida das pessoas que trabalham e vivem próximo a agroindústria?	“Não, a gente não se envolve.”	“Não possuímos resíduos. São só produtos orgânicos, então não temos porque nos preocupar”	“Sim, a gente se preocupa e faz o que está ao nosso alcance pra ajudar”
Houve aumento nas vendas e na lucratividade depois do uso do Selo Sabor Gaúcho no rótulo do produto? Quantos % ao ano?	“Não houve”	“Não”	“Sim, mas não sei quanto. Mas o selo é um diferencial”
Há mais cobranças por parte dos órgãos de fiscalização (vigilância sanitária, saúde, meio ambiente) depois do uso do selo?	“Sim”	“Sim, há muitas cobranças e regras que devemos seguir. Em especial pela fiscalização do estado.”	“Sim”
Há mais cobrança por parte dos clientes após o uso do selo?	“Não, somente dos órgãos que fiscalizam”	“Os clientes sempre querem produtos melhores e diferentes, mas não tem nada a ver com o selo”	“Não”
A agroindústria tem alguma vantagem competitiva em relação a outras agroindústrias por realizar práticas sustentáveis?	“Sim”	“Não, apenas pela qualidade e no diferencial do nosso produto”	“Não”

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 4 e dos relatos das entrevistas, pode-se destacar que as AFs realizam algumas práticas sustentáveis, no entanto isso ainda ocorre de forma muito moderada. “[...] a gente sabe que é importante fazer essas coisas, proteger o meio ambiente, mas do jeito que está a economia nunca sobra dinheiro pra nada. Ao invés de aumentar, nosso lucro cada vez diminui mais, é muito triste” (Relato de entrevista).

Quando questionados sobre a relação do selo Sabor Gaúcho com as práticas sustentáveis que realizam ou deveriam realizar, apenas um dos respondentes considera que as ações estão ligadas ao selo, os demais fazem algo ou porque acham importante ou pela cobrança dos órgãos de vigilância sanitária ou ainda para oferecer um produto de qualidade para seus clientes. “[...] algumas vezes fazemos pois consideramos ser importante e também, se for algo simples, temos condições de fazer sem gastar muito dinheiro, já outras vezes a gente faz porque é cobrado pelos fiscais” (Relato de entrevista).

Em se tratando da relação entre as práticas de gestão para a sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação, todos os entrevistados foram enfáticos na resposta, afirmando que uma está diretamente relacionada à outra. “[...] com certeza uma depende da outra, pois quanto mais práticas uma empresa tiver, mais inovadora ela vai ser. Eu acredito que ser sustentável é também ser inovador, uma depende da outra, elas andam juntas e se complementam” (Relato de entrevista). Prova disso é que as práticas sustentáveis, na maioria das vezes, têm como objetivo a redução dos custos, obtidas principalmente com inovação e uma visão estratégica empreendedora.

Em relação aos investimentos na área da saúde e também da qualidade de vida das pessoas que trabalham ou vivem próximo às AFs, os respondentes ficaram divididos. É possível constatar que alguns empreendimentos contratam planos de saúde para os funcionários ou dão alguma ajuda na medida do possível, mas quando se trata de cuidar e se preocupar com a qualidade de vida das pessoas, a maioria prefere não se envolver, contrariando as ideias de Prezotto (2008), que acredita que é necessário oportunizar a inclusão social, promovendo a participação no desenvolvimento e a equidade especialmente de segmentos menos privilegiados (mulheres, idosos e jovens). Ele ainda afirma que implantação de agroindústrias é uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável

Sobre a relação do selo Sabor Gaúcho com o aumento das vendas, apenas um dos respondentes afirmou que elas aumentaram posteriormente ao uso do selo, mas não soube informar qual a porcentagem, os demais alegaram que não houve nenhum aumento. No entanto, os três afirmaram que, após o uso do selo, houve um aumento significativo de cobrança por parte dos órgãos de fiscalização e vigilância. Conforme explicado pelo diretor do DACA, isso ocorre, pois o Sabor Gaúcho é um certificado de origem e, em função dele, os empreendimentos recebem assistência e também são fiscalizados com certa periodicidade.

Ainda referente às práticas de gestão sustentável, os entrevistados foram questionados sobre a existência de vantagem competitiva em relação a outros empreendimentos que não são considerados sustentáveis, e a maioria afirmou que isso não lhes traz vantagem competitiva, “[...] nosso diferencial está na qualidade do nosso produto” (Relato de entrevista). Contudo, acredita-se que esse pensamento esteja um pouco equivocada, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes e conscientes dos riscos gerados pelas atividades humanas, que ameaçam as condições futuras de vida no nosso planeta e, por isso, vem dando preferência a marcas e produtos obtidos a partir de processos com menor impacto ambiental e que geram ganhos sociais e econômicos. Consequentemente, hoje, tecnologias, práticas, produtos e serviços sustentáveis são diferenciais de competitividade global (SEBRAE, 2011). As micro e pequenas empresas já vêm se posicionando em função dessa forte tendência, cada vez mais presente na legislação e nos mercados

Na sequência, será apresentado o resumo das entrevistas no que se refere à capacidade de inovação das AFs.

Dodgson, Gann e Salter (2008) definem a capacidade de inovação como uma habilidade da organização para formulação e planejamento de estratégias de inovação, pois envolve a capacidade de criação, ampliação e modificação de recursos utilizados para inovação. Desse modo, a capacidade de inovação facilita a transformação dos conhecimentos e das aprendizagens em novos produtos, serviços e processos e introduz no mercado inovações radicais e incrementais com benefícios econômicos, ambientais e sociais.

Quadro 5 – Gestão da capacidade de inovação

(continua)

VARIÁVEIS	EMPRESAS PARTICIPANTES		
	AFD	AFP	AFS
Gestão da Capacidade de Inovação			
Como iniciou a agroindústria	“Iniciamos fabricando produtos para o consumo e comercializando o excedente para pequenos mercados”.	“Foi bem sem querer, eu trabalhei sempre fora né? Daí eu não queria mais trabalhar fora, estava enjoada, cansada. Tinha uma filha pequena, daí eu parei trabalhar, mas não queria ficar em casa, sem fazer nada. Assim eu comecei só fazendo bolacha, pouca coisa, e automaticamente, sem querer, foi crescendo, praticamente sem nós perceber, foi uma coisa assim, bem rápida. Mas não foi nada planejado”.	“Foi por causa de uma crise que deu na indústria de vinhos que entregávamos, ficamos sem onde pôr a uva e fabricamos 4 mil litros de suco. Começou numa brincadeira e estamos brincando até hoje”.
Qual a principal motivação para o início	Desenvolvimento de produtos para o consumo	Ter uma atividade própria	Utilização da sobra da matéria-prima.
Principais obstáculos durante a constituição	Muitas regras e procedimentos técnicos, “tanto de veterinários, como em relação a matéria-prima, que por exemplo era necessário produzir pelo menos 50%”	Muita burocracia. “A EMATER auxiliou em todo o processo, em especial para atender a demanda da merenda escolar”	Questões burocráticas de órgãos de controle.
Há quanto tempo a Agroindústria é certificada pelo Sabor Gaúcho	Desde 2013	Desde 2011	Desde 2013
Como foi o processo de cadastramento para obter o selo	Processo demorado “Levou 2 anos para ajustes, em especial pelas diretrizes ambientais.”	“Foi muito demorado, de 2 a 3 anos, para realizar todos os ajustes necessários e liberar o selo”	Processo moroso. “Tivemos dificuldades em atender todas as regras”
As pessoas (sócios, colaboradores) são estimuladas a se envolver e cooperar?	“Sim”	“Sim”	“Sim, essa parceria é fundamental”
A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões ou tudo precisa ser levado para o gestor da Agroindústria?	“A estrutura é flexível e as decisões são ágeis”	“A estrutura é flexível, pois é uma empresa familiar.”	“A estrutura é flexível e permite uma tomada rápida de decisão em conjunto”
Nos últimos 3 anos, houve a criação ou introdução de novos produtos no mercado?	“Sim, houve a introdução do salame tipo alemão, que possui grande demanda”.	“Sim. Sempre estamos inovando.”	“ Sim, suco de uva branca”

Quadro 5 – Gestão da capacidade de inovação

(conclusão)

VARIÁVEIS	EMPRESAS PARTICIPANTES		
	AFD	AFP	AFS
São analisados e levados em consideração os requisitos e as necessidades dos clientes para desenvolver novos produtos?	“Sempre estamos atentos aos comentários dos consumidores”	“Estamos sempre atentos às novidades e procuramos agradar nossos clientes, que são muito exigentes, querem sempre uma novidade, algo diferente”	“Sim, sempre são analisadas”
Buscam alcançar novas tecnologias ou superar as tecnologias dos concorrentes?	“Não nos envolvemos e não estamos preocupados com a concorrência”	“No momento não nos preocupamos, pois grande maioria dos concorrentes são ilegais, “trabalham frio”. Nossa demanda é de produtos tradicionais, como cucas e bolachas. O que fizemos vendemos tudo”	“Sim, sempre”
Consideram que a agroindústria seja inovadora? Em quais aspectos?	“Somos inovadores em termos de organização e qualidade. Somos modelo, recebemos muitas visitas de pessoas que buscam abrir agroindústrias de diferentes regiões.”	“Nossa agroindústria é inovadora, pois temos diversidades nos produtos e estamos sempre criando algo novo e diferente”	“Qualidade do produto, pois produzimos 100% da matéria-prima e temos o controle de todo o processo”
Ser inovador e sustentável tem alguma relação com a certificação (Sabor Gaúcho)?	Não, são fatores independentes. Mesmo que não tivesse o selo, teríamos inovado.	“Não, para nós não”	“Não, acho que não tem nada a ver”
Acreditam que devido ao uso do selo Sabor Gaúcho tem alguma vantagem competitiva em relação a outras agroindústrias que atuam no mesmo ramo? Quais seriam essas vantagens?	“Em tese sim, mas nos mercados eles nem olham, no mercado eles vão mesmo mais pela marca, não vê se tem selo, se não tem”	“Pelo selo não, só pela qualidade do produto”	“Sim, em relação aos concorrentes. Temos orgulho de ser gaúcho e usar este selo nos nossos produtos.”

Fonte: Elaborado pela autora.

As três organizações pesquisadas (AFD, AFP e AFS) estão instaladas do interior do estado do RS e possuem características similares no seu desenvolvimento. Nenhuma delas foi planejada a longo prazo, ambas surgiram em meio a problemas e dificuldades, mas tiveram a oportunidade de empreender. Todas usam o selo Sabor Gaúcho, mas relataram que o processo para liberação do mesmo é bastante burocrático e moroso, em média as AFs entrevistadas

levaram de 2 a 3 anos para conseguir usar o selo nos produtos, contando a partir do momento dos primeiros encaminhamentos.

Apesar de considerarem a certificação como algo muito importante e marcante para as AFs, os três entrevistados afirmam que o uso do selo não influencia a sustentabilidade e a capacidade de inovação dos empreendimentos. “[...] não tem nada a ver uma coisa com a outra, são fatores independentes. Mesmo que não tivéssemos o selo, teríamos inovado” (Relato de entrevista). E quanto à vantagem competitiva das AFs que usam o selo em relação às demais, dois entrevistados acreditam que poderia existir alguma vantagem, no entanto não conseguiram especificar qual e de que forma isso poderia estar ocorrendo. Já o terceiro entrevistado afirmou que o empreendimento pode ter vantagem competitiva sobre outras AFs do mesmo ramo, mas em virtude da qualidade e diversidade dos produtos que oferta no mercado e não em função do uso do selo. “[...]pelo selo não, só pela qualidade do produto” (Relato de entrevista).

Em relação à tomada de decisões, todos os respondentes disseram que essa ocorre de forma rápida e tranquila. “[...] a estrutura é flexível e as decisões são ágeis, [...] permite uma tomada rápida de decisão em conjunto” (Relatos de entrevista). Para Chen, Zhu e Anquan (2005), é preciso facilitar o desenvolvimento da inovação por meio da liberdade na estrutura hierárquica e na concessão de autonomia para as pessoas tomarem decisões rápidas necessárias no dia a dia. De acordo com Kohli e Javorski (1990), a forma estrutural das organizações pode facilitar ou dificultar a inovação e a orientação para o mercado, cabe aos gestores decidir qual estrutura querem para sua organização.

Quanto à criação e inserção de novos produtos no mercado, todos os entrevistados destacaram que buscam sempre estar atentos aos desejos e necessidades de seus clientes, uma vez que o mercado está cada vez mais exigente e competitivo. “[...] Estamos sempre atentos as novidades e procuramos agradar nossos clientes, que são muito exigentes, querem sempre uma novidade, algo diferente”. Conhecer o cliente e o mercado não significa somente saber identificar as necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes, mas saber decifrar aquelas que eles próprios não têm consciência e tornar isso um desejo. Para ter sucesso, é preciso trabalhar junto com os clientes, entender suas necessidades e envolver usuários potenciais para integrar a sua voz ao projeto de novos produtos e serviços (VALLADARES, 2012).

Por fim, perguntou-se os entrevistados se consideravam suas AFs inovadoras ou não. Todos confirmaram que seus empreendimentos são inovadores, principalmente em termos de organização, qualidade e diversificação dos seus produtos. A inovação e a cooperação são

fatores importantes para a competitividade e definição dos fatores-chave para o sucesso das organizações.

O contexto econômico atual é caracterizado por contínuas mudanças tecnológicas, por incerteza do mercado e por uma elevada competitividade em praticamente todos os setores de atividade do mercado. As empresas devem cada vez mais esforçar-se para inovar e cooperar com os seus diversos parceiros, de modo a conseguir diversificar o risco das suas atividades inovadoras, utilizar novas abordagens de mercado, criar novos conceitos de comercialização e trocar informações, que serão úteis para o desenvolvimento ou melhoramento de produtos e processos novos ou já existentes, de forma a conseguir conquistar novos mercados ou resistir à concorrência.

A partir do que foi visto nas análises da etapa qualitativa do estudo, é possível inferir que o pressuposto P1 não foi atendido, uma vez que a maioria das AFs afirma que o uso do selo Sabor Gaúcho não tem nenhuma influência sobre as práticas de gestão sustentável e a gestão da capacidade de inovação das AFs. Foi possível perceber que o poder e a vontade de inovar e trabalhar de forma mais sustentável é algo isolado do selo. Um dos entrevistados afirmou que, independente de usar ou não o selo, se ele tiver recursos, vai investir em sustentabilidade e inovação.

Em se tratando do pressuposto P2, esse foi confirmado, pois todos os entrevistados afirmaram que há relação das práticas de gestão para a sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação. Quanto mais sustentável uma organização for, maior será sua capacidade de inovar.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa do estudo teve por objetivo identificar as principais práticas de gestão sustentável das agroindústrias familiares certificadas pelo selo Sabor Gaúcho e verificar a sua relação com a capacidade de inovação. Para tanto, pretendeu-se confirmar as hipóteses, descritas a seguir:

H1: As práticas de gestão sustentável estão relacionadas à capacidade de inovação das agroindústrias familiares.

H2: A capacidade de inovação diferencia-se de acordo com o grau de sustentabilidade das agroindústrias familiares.

Os resultados apresentados nessa etapa da pesquisa versam, inicialmente, sobre as características das AFs pertencentes à amostra e o perfil dos seus respondentes. Em seguida, são apresentados os resultados descritivos, referentes às práticas de gestão sustentável e à capacidade de inovação. Por fim, apresentam-se as análises da relação entre as práticas sustentáveis e a capacidade de inovação das AFs pesquisadas, por meio de análises de correlação de *Spearman* e o teste de diferença dos postos de médias, usando o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Esta sessão permite conhecer o perfil das pessoas que representaram as agroindústrias familiares estudadas respondendo o questionário da pesquisa. A Tabela 15 apresenta os dados referentes ao tempo de atuação dos respondentes nas AFs. Observa-se que a maioria dos respondentes possuem vínculo com as AFs na faixa de 2 a 5 e de 6 a 10 anos.

Tabela 15 – Tempo de atuação dos respondentes nas Agroindústrias Familiares

Tempo de atuação do respondente na Agroindústria	Frequência	%
Até 1 ano	11	8,59
2 a 5 anos	40	31,25
6 a 10 anos	40	31,25
11 a 15 anos	24	18,75
Mais de 15 anos	12	9,38
Total	127	99,22
Não resposta	1	0,78
TOTAL	128	100

Fonte: Elaborada pela autora.

O tempo médio de atuação dos respondentes nas AFs é de 7,82 anos, com um tempo mínimo de 5 meses e um tempo máximo de 20 anos de atuação.

A tabela 16, a seguir, apresenta a idade e escolaridade dos respondentes, na qual pode-se observar que o maior grupo está na faixa entre 26 a 35 anos.

Tabela 16 – Idade e escolaridade dos respondentes

Idade dos respondentes	Frequência	%	(continua)		
			Escolaridade	Frequência	%
Até 25 anos	12	9,4	Ensino fundamental incompleto	30	23,4
26 a 35 anos	35	27,3	Ensino fundamental completo	16	12,5

Tabela 16 – Idade e escolaridade dos respondentes

(conclusão)

Idade dos respondentes	Frequência	%	Escolaridade	Frequência	%
36 a 45 anos	30	23,4	Ensino médio incompleto	3	2,3
46 a 55 anos	33	25,8	Ensino médio completo	34	26,6
Mais de 55 anos	16	12,5	Ensino superior incompleto	12	9,4
Total	126	98,4	Ensino superior completo	22	17,2
Não resposta	2	1,6	Pós-graduação	5	3,9
			Ensino Técnico	6	4,7
TOTAL	128	100		128	100

Fonte: Elaborada pela autora.

A média de idade dos respondentes é de 41,34 anos, com a idade mínima e máxima de 17 e 71 anos, respectivamente. Observa-se que a maioria (26,6%) possui o ensino médio completo, seguido do grupo que cursou apenas o ensino fundamental incompleto (23,4%). Menos de 5% da amostra afirma ter formação em nível de pós-graduação.

Na Tabela 17, tem-se a relação dos cargos ou funções ocupados pelos respondentes nas AFs. Pode-se observar que a maioria dos 128 respondentes (71,6%) são proprietários ou sócios de alguma agroindústria familiar.

Tabela 17 – Cargo ou função do respondente

Cargo/função do respondente	Frequência	%
Proprietário(a) ou Sócio(a)	96	71,6
Administrador(a) ou Diretor(a) ou Presidente ou Coordenador(a)	17	12,7
Assessor(a) (Emater ou Cooperativa)	1	0,7
Responsável Técnico	3	2,2
Funcionário(a) ou Estagiário(a) ou Vendedor(a) ou Representante	17	12,7
TOTAL	134	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Obteve-se um total de 134 respostas, na Tabela 17, pois alguns entrevistados ocupam duas ou mais funções dentro da organização, podendo ter marcado mais de uma opção de resposta no questionário.

A partir da apresentação do perfil dos respondentes, pode-se destacar que a maioria desses (mais de 90%) trabalham nas agroindústrias há mais de dois anos, tendo bastante conhecimento sobre o empreendimento. Ao mesmo tempo, mais de 70% são proprietários ou

sócios, conferindo credibilidade aos resultados da pesquisa, na medida em que possuem vasto conhecimento e experiência em relação à gestão e aos processos de suas agroindústrias.

Identificou-se, além disso, a presença de profissionais com baixo nível de escolaridade, o que pode ser reflexo da atividade que essas pessoas desenvolvem, do local em que vivem e da faixa etária em que a maioria dos respondentes se encontra (61,7% tem mais de 36 anos).

A maioria dessas pessoas vive no interior, em lugares afastados, conforme eles mesmo relataram, e *“o acesso ao ensino superior até poucos anos não era algo tão comum e facilitado como é nos dias de hoje”*. Entretanto, isso não é impedimento para que essas pessoas tenham um empreendimento bem-sucedido, o administrem de maneira profissional e, com isso, consigam gerar renda e promover o sustento das suas famílias.

4.2.2 Perfil das agroindústrias familiares gaúchas

Nesta seção, são apresentadas as principais características das agroindústrias participantes da pesquisa, com o objetivo de conhecer seu perfil em termos de tempo de atuação, associados, número de trabalhadores, produtos ofertados, faturamento e localização.

Em relação ao tempo de atuação, observou-se que os empreendimentos possuem em média 11,3 anos. Verifica-se, contudo, uma grande variação, pois a agroindústria com menor tempo de atuação no mercado tem menos de um ano e aquela que possui mais tempo está em atividade há 86 anos, conforme especificado na Tabela 18, a seguir. Salienta-se que todas as AFs pesquisadas fazem parte do PEAf e usam o selo Sabor Gaúcho no rótulo de seus produtos.

Tabela 18 – Tempo de atuação e uso do Selo Sabor Gaúcho

Tempo de atuação da Agroindústria	Frequência	%	Tempo de uso do selo Sabor Gaúcho	Frequência	%
Até 1 ano	7	5,47	Até 1 ano	24	18,8
2 a 5 anos	29	22,66	2 a 4 anos	71	55,5
6 a 10 anos	33	25,78	5 a 7 anos	14	10,9
11 a 15 anos	28	21,88	8 a 10 anos	1	0,8
Mais de 15 anos	28	21,88	Mais de 10 anos	12	9,4
Total	125	97,66	Total	122	95,3
Não resposta	3	2,34	Não resposta	6	4,7
TOTAL	128	100	TOTAL	128	100,0

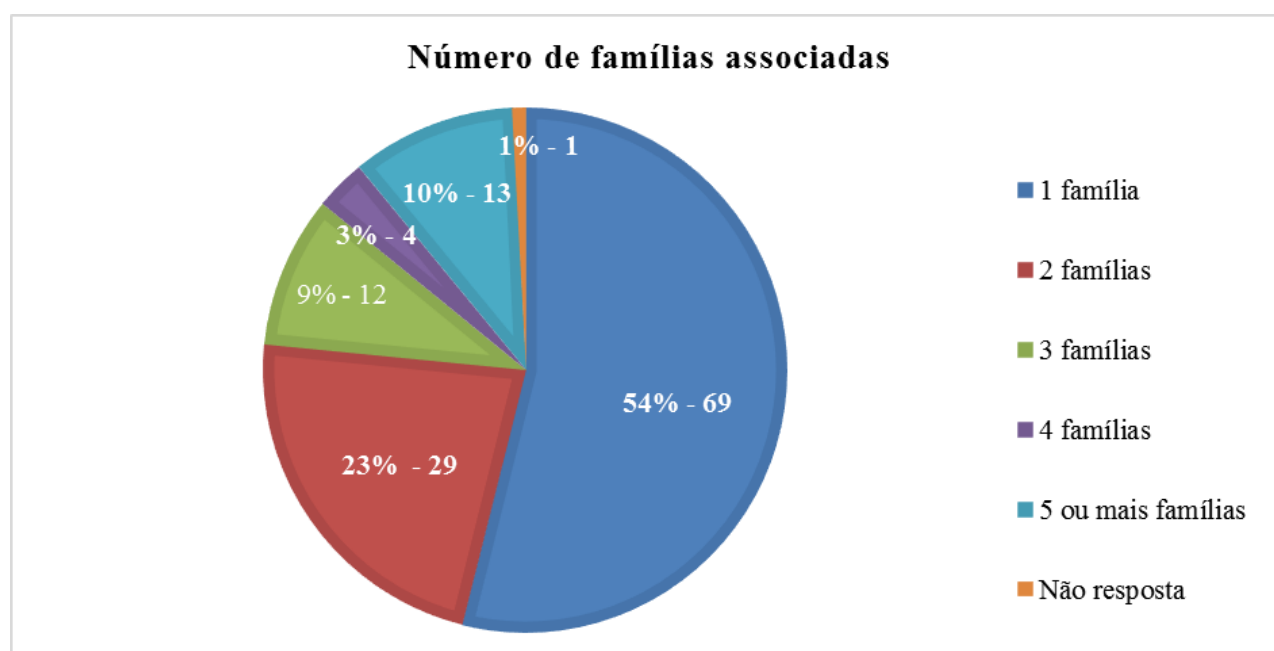
Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se evidenciar que a maior parte das AFs (55,5%) usa o Selo Sabor Gaúcho em seus produtos entre 2 e 4 anos. As que usam a mais tempo já o fazem há 14 anos, e as que usam o selo a menos tempo o fazem desde meados de 2016. De acordo com Tabela 18, ainda pode-se destacar que o maior grupo de AFs está na faixa que foi fundada entre 6 a 10 anos atrás.

Essa variabilidade em relação ao tempo de existência das AFs pode demonstrar uma maior probabilidade de percepções mais tradicionais e conservadoras por parte das mais antigas, assim como de concepções mais modernas e empreendedoras das organizações mais recentes.

Quanto ao número de associados, a maior parte das agroindústrias é formada por apenas uma família (53,9%), mas entrevistou-se também agroindústrias com até 50 associados.

Figura 11 – Número de famílias associadas



Fonte: Elaborada pela autora.

Em média, as agroindústrias pesquisadas têm 3 famílias associadas. Pelos relatos obtidos nas entrevistas, geralmente são pessoas que moram próximas, em uma mesma localidade e já têm alguma atividade em comum, *“aí se juntam para agregar ainda mais*

valor aos seus produtos”. Ou, ainda, são famílias que têm algum parentesco entre si ou alguma identidade cultural ou até mesmo religiosa.

Na Tabela 19, a seguir, apresenta-se o número total de pessoas que trabalham nas agroindústrias familiares e o número de contratados além da mão-de-obra familiar. Na maioria delas (45,3%), trabalham de 3 a 4 pessoas, executando as mais diversas atividades, desde o operacional até as atividades administrativas, sendo que uma mesma pessoa pode ser responsável por diversas funções dentro da mesma organização.

Tabela 19 – Número de pessoas que trabalham nas agroindústrias familiares

Número total de pessoas que trabalham nas AFs	Frequência	%	Número de pessoas contratadas além da mão-de-obra familiar	Frequência	%
Até 2 pessoas	22	17,2	Até 2 pessoas	33	67,3
3 a 4 pessoas	58	45,3	3 a 4 pessoas	9	18,4
5 a 6 pessoas	29	22,7	5 a 6 pessoas	3	6,1
7 a 8 pessoas	9	7,0	7 a 8 pessoas	0	0
Mais de 8 pessoas	10	7,8	Mais de 8 pessoas	4	8,2
TOTAL	128	100	TOTAL	49	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Dos 128 empreendimentos pesquisados, 49 contratam mão-de-obra além da familiar. Conforme demonstrado na Tabela 19, em 67,3% destas AFs são contratadas até 2 pessoas. O número mínimo e máximo de indivíduos empregados é de 1 e 12, respectivamente.

Em relação aos produtos ofertados pelas AFs pesquisadas, tem-se um rol bastante diversificado, portanto optou-se por separá-los em classes. Essa classificação foi baseada na Instrução Normativa DRP n° 45/98, atualizada pela IN RE n° 062/16, publicada no DOE de 07/11/16.

Essa Instrução Normativa permite a comercialização como microprodutor rural desses produtos, desde que devidamente acondicionados e rotulados, registrados no órgão de Vigilância Sanitária competente e portando selo de identificação do programa. Na Tabela 20, a seguir, apresentam-se as classes de produtos e sua frequência.

Tabela 20– Produtos das agroindústrias familiares

Classe de produtos	Frequência	%
Carne e produtos comestíveis resultantes do abate de aves e gado vacum, ovinos, bubalinos, suínos e caprinos, bem como do abate de coelhos e rãs, inclusive salgados, resfriados ou congelados	4	2,06

(continua)

Tabela 20 – Produtos das agroindústrias familiares

(conclusão)		
Classe de produtos	Frequência	%
Banha suína	2	1,03
Pescado em estado natural, congelado ou resfriado	1	0,52
Conservas e compotas de hortaliças, verduras e frutas	22	11,34
Geleias e doces	30	15,46
Preparações alimentícias compostas para crianças	0	0,00
Hortaliças, verduras e frutas	8	4,12
Polpas de frutas	6	3,09
Grãos e cereais	0	0,00
Farinhas de cereais de mandioca e de peixe	1	0,52
Ovos frescos	0	0,00
Leite fresco pasteurizado e os produtos comestíveis dele resultantes	12	6,19
Pães, bolos,ucas, biscoitos e massas frescas	22	11,34
Vinhos	6	3,09
Sucos de frutas	22	11,34
Melado, açúcar mascavo e rapadura (e demais derivados de cana-de-açúcar)	15	7,73
Mel	9	4,64
Erva-mate e vegetais para o preparo de chás	3	1,55
Plantas aromáticas e condimentares	2	1,03
Essências vegetais	0	0,00
Produtos comestíveis industrializados de carne de aves e gado vacum, ovino, bubalino, suíno e caprino, bem como do abate de coelhos e rãs	18	9,28
Produtos comestíveis industrializados de pescado	1	0,52
Cervejas, licores e cachaças	9	4,64
Artesanato com matéria-prima produzida no meio rural	1	0,52
TOTAL	194	100

Fonte: Elaborado pela autora, com base na IR DRP nº 45/98.

Tem-se um somatório maior que 128 no final da tabela, pois algumas agroindústrias trabalham com várias classes de produtos, tendo marcado mais de uma opção no questionário.

Percebe-se uma diversidade muito grande de produtos ofertados, e não há apenas um que se destaque como sendo o mais produzido. Os que mais apareceram na pesquisa foram geleias e doces; conservas e compotas de hortaliças, verduras e frutas; pães, bolos,ucas, biscoitos e massas frescas.

Quando questionados sobre processos inovadores, 44% dos entrevistados afirmaram que produzem alguns produtos ou usam processos inovadores nas AFs. Mas salientam que *“essa inovação muitas vezes é apenas local ou regional, uma vez que esses mesmos produtos ou processos já são desenvolvidos por grandes indústrias”*.

Entre os produtos inovadores citados podemos destacar: cerveja artesanal orgânica; salame sem gordura; geleias sem açúcar; geleias de caipirinha e erva-mate; cerveja de mel; vinagre de mel; produtos orgânicos, sem açúcar, light, sem glúten e sem lactose. A lista completa está disposta no Apêndice E, no final deste trabalho.

Para preparar esses produtos, são necessários uma infinidade de insumos, e esses, em grande parte, são produzidos pelos próprios agricultores em suas propriedades, conforme pode-se verificar na Tabela 21.

Tabela 21 – Produção da matéria-prima

Percentual de matéria-prima produzida pela própria agroindústria ou associados:	Frequência	%
0%	5	3,9
10%	1	0,8
20%	3	2,3
30%	4	3,1
40%	3	2,3
50%	17	13,3
60%	5	3,9
70%	29	22,7
80%	16	12,5
90%	13	10,2
100%	32	25,0
TOTAL	128	100,0

Fonte: Elaborada pela autora.

Das AFs entrevistadas, 25% afirmam que elas próprias ou seus associados conseguem produzir 100% da matéria-prima utilizada nos seus processos produtivos. Das que adquirem insumos de terceiros, 84% afirmam que não realizam nenhum contrato formal de fornecimento, comprando de parceiros, vizinhos, mercados ou onde conseguirem barganhar melhores preços.

Questionados quanto a problemas que possam vir a enfrentar pela falta de realização de contratos, a maioria afirma que não tem tido problemas. Eles asseguram que preferem “perder um pouco de tempo procurando por insumos mais baratos, do que ter que garantir preços antes da safra através de contratos”, o que pode levá-los a ter prejuízos maiores do que se ficarem sem insumos por alguns dias.

Dando continuidade, na Tabela 22, apresenta-se o perfil das empresas de acordo com a receita mensal bruta.

Tabela 22 – Receita bruta mensal

Receita bruta mensal	Frequência	%
até 5.000,00	44	34,4
5.001,00 a 10.000,00	28	21,9
10.001,00 a 20.000,00	15	11,7
20.001,00 a 30.000,00	11	8,6
a partir de 30.001,00	13	10,2
Total	111	86,7
Não resposta	17	13,3
TOTAL	128	100,0

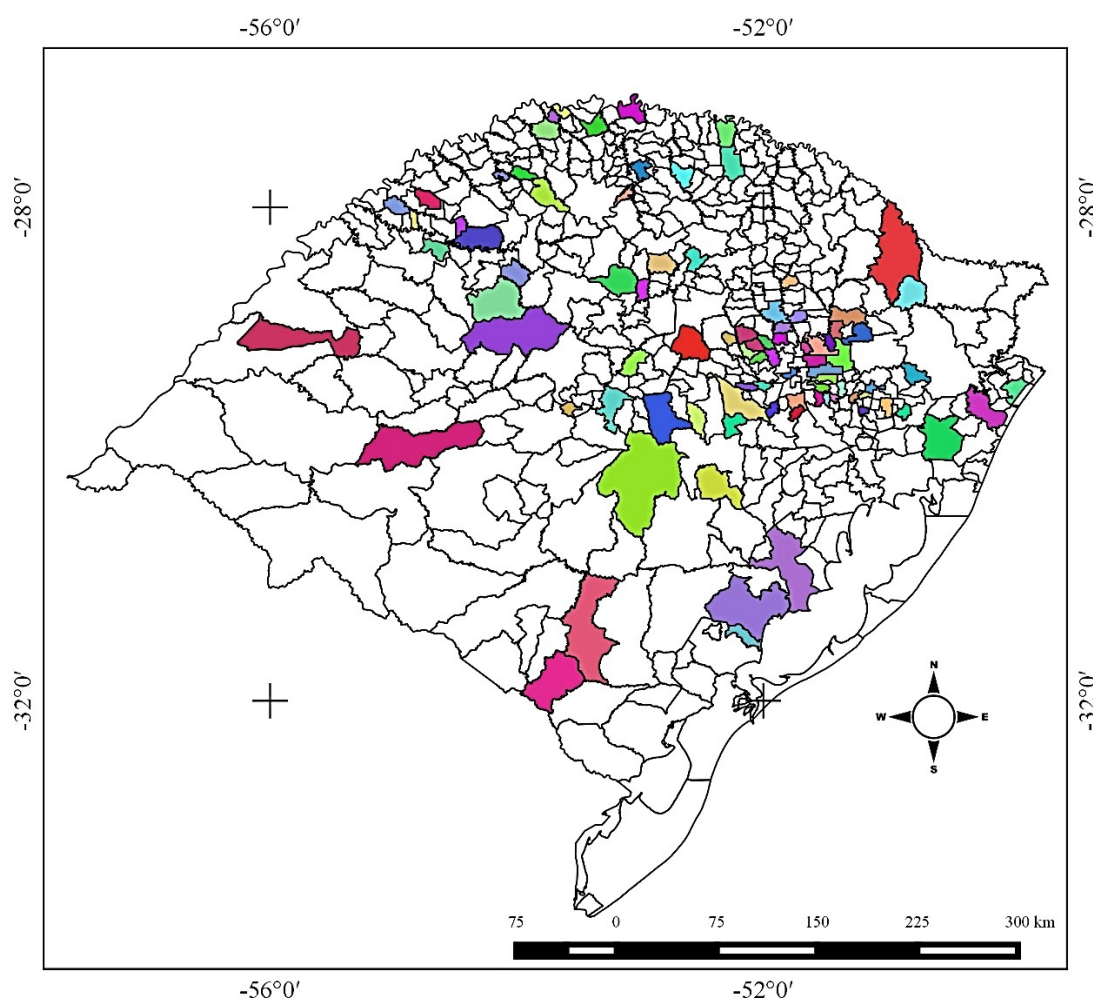
Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme a classificação relativa à receita operacional bruta, há um predomínio de micro e pequenas empresas, no entanto não todas elas são registradas como tal, uma vez que a maioria das agroindústrias familiares não tem CNPJ e comercializam seus produtos por meio do bloco de produtor rural, o que é permitido, desde que o produtor esteja incluso no PEAFF (criado pelo Decreto 49.341, de 5 de julho de 2012). A Lei Estadual 10.045, de 29 de dezembro de 1993, estabelece tratamento diferenciado às microempresas, aos microprodutores rurais e às empresas de pequeno porte.

Dos 128 pesquisados, apenas 111 informaram a receita bruta, e, conforme apresentado, aproximadamente 35% tem uma receita bruta de até R\$ 5.000,00 por mês. A receita mínima e máxima dessas AFs são R\$ 150,00 e R\$ 100.000,00 mensais, respectivamente.

Por fim, apresenta-se a distribuição geográfica das agroindústrias familiares que compõem a amostra desta pesquisa.

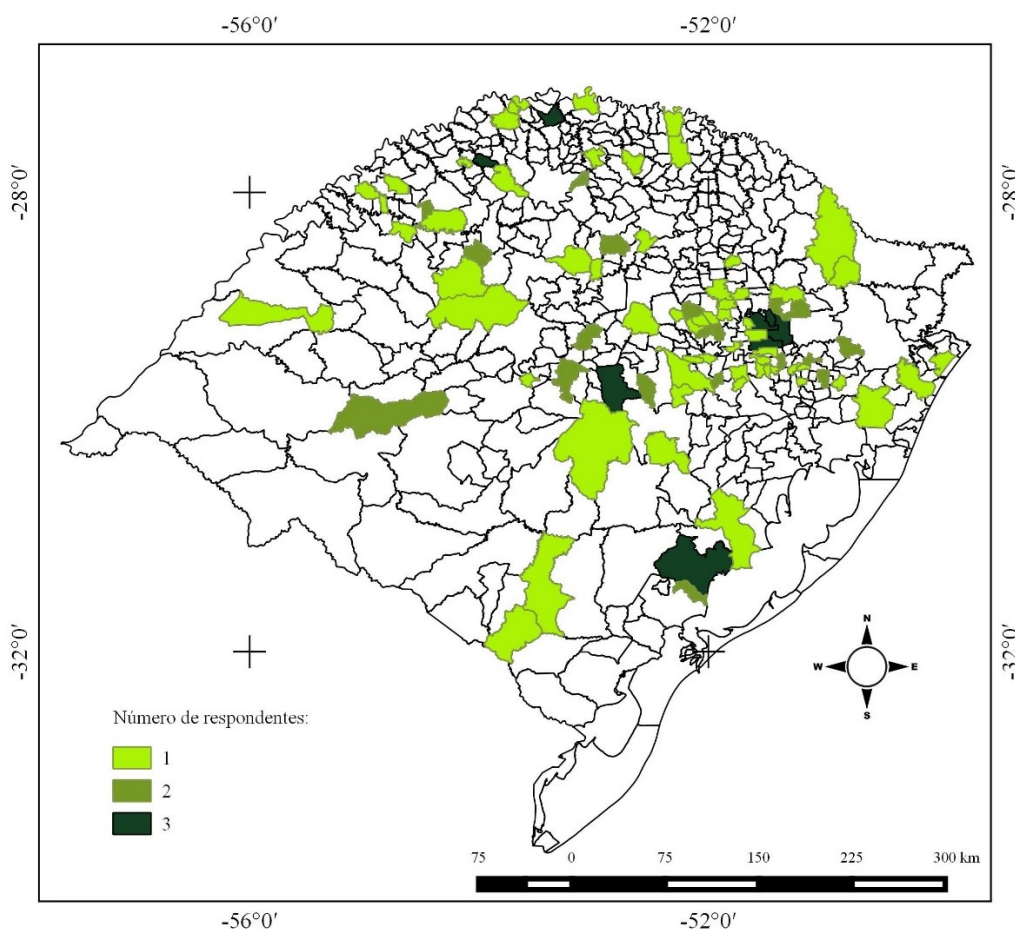
Figura 12 – Localização das agroindústrias familiares entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Figura 12, pode-se evidenciar que a pesquisa contemplou as AFs de várias regiões do estado do RS. No total, pesquisou-se 128 empreendimentos familiares, e esses estão distribuídos em 88 diferentes municípios, conforme Apêndice F. O máximo de AFs participantes em um mesmo município foi três, conforme pode-se verificar na Figura 13.

Figura 13 – Número de respondentes em cada município



Fonte: Elaborada pela autora.

Procurou-se efetivar a pesquisa no maior número possível de municípios e também em várias regiões, trabalhando com grupos distintos de AFs, pessoas, culturas, religiões e costumes muito diversificados. Dessa forma, consegue-se dar maior credibilidade ao estudo e trazer uma riqueza de informações muito grande.

Percebe-se a maior concentração de participantes próximo à região metropolitana e na serra, região em que há um maior número de municípios.

Na tabela 23, apresenta-se o resumo do perfil predominante das AFs investigadas.

Tabela 23 – Síntese do perfil das Agroindústrias Familiares estudadas

(continua)

Perfil das agroindústrias familiares	
Tempo de atuação das AFs	6 a 10 anos (25,78% da amostra)
Tempo de uso do Selo Sabor Gaúcho	2 a 4 anos (55,5% das AFs)
Nº de famílias associadas	1 família (54% das AFs)
Nº total de pessoas que trabalham nas AFs	3 a 4 pessoas (em 45,3% das AFs)

Tabela 23 – Síntese do perfil das Agroindústrias Familiares estudadas

(conclusão)	
Perfil das agroindústrias familiares	
Nº de contratados além da família	Até 2 pessoas (em 67,3% das AFs)
Produtos	Geleias e doces (15,46%)
Produção de matéria-prima	100% produzida na propriedade (25% das AFs)
Receita mensal bruta	Até R\$ 5.000,00 (34,4% das AFs)

Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se observar que as empresas, em sua maioria, atuam no mercado entre 6 e 10 anos e usam o Selo Sabor Gaúcho de 2 a 4 anos. A maior parte dos empreendimentos é formada apenas por uma família. Em relação à mão de obra, há um predomínio do trabalho familiar, sendo que em cerca de 45% das AFs trabalham de 3 a 4 pessoas da família que é dona do empreendimento. Há também contratação de mão de obra terceirizada, em 67,3% das organizações trabalham até 2 pessoas que não fazem parte da família.

Verificou-se, ainda, que, de um rol diversificado de produtos fabricados e comercializados pelas AFs, a maior parte delas trabalha com geleias e doces de frutas, e que 25% dos empreendimentos conseguem produzir na propriedade 100% da matéria-prima utilizada nos seus processos produtivos. Quanto à classificação, a maior parte dos empreendimentos são micro e pequenas empresas e maioria têm uma receita bruta mensal de R\$ 5.000,00 ou menos.

4.2.3 Práticas de gestão sustentável

A análise das práticas de gestão sustentável tem por objetivo apresentar as principais práticas adotadas pelas agroindústrias familiares pesquisadas. Para tanto, as discussões desta fase baseiam-se no modelo proposto por Callado (2010), que conta com três dimensões de análise: a) ambiental; b) econômica; c) social.

Nas Tabelas 24, 25 e 26, apresentam-se os resultados obtidos em cada uma das referidas dimensões. Utilizou-se a média como medida de tendência central, além do desvio padrão e do coeficiente de variação como medidas de dispersão.

As médias referem-se ao nível de concordância das empresas sobre a aplicação de tais práticas, em uma escala com amplitude de 0 a 5, onde 5 é o maior nível de concordância.

Tabela 24 – Práticas de gestão sustentável – dimensão ambiental

Ambiental			
Variáveis	Média	DP	CV
Práticas de gestão ambiental implementadas (SGA - uma estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços)	3,79	1,46	38,48
Controle de quantidade de água consumida nas atividades	3,89	1,51	38,78
Controle de quantidade de energia elétrica consumida nas atividades	3,79	1,50	39,63
Reutilização de água	2,16	1,47	67,77
Práticas para reduzir a emissão de resíduos	3,74	1,41	37,61
Atenção para a prevenção de acidentes ambientais	4,42	1,06	24,06
Práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos (ex: embalagens de agrotóxicos)	4,76	0,64	13,46
Cuidado com o solo (ex: plantio direto, cuidado com a erosão)	4,82	0,54	11,22
Preservação das nascentes e matas	4,96	0,25	5,01
Descarte adequado do lixo gerado	4,87	0,61	12,50
Não há processos instaurados ou multas por não-conformidades ambientais	4,51	1,11	24,70
Participação em cursos, seminários e palestras sobre preservação do meio ambiente	3,99	1,21	30,41
N=128			

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os resultados apresentados, na dimensão ambiental, destacam-se as práticas referentes à “*preservação das nascentes e matas*”, que obteve as maiores médias no estudo e o menor coeficiente de variação. Essa variável busca analisar a geração de danos às águas de superfície, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos, por meio da preservação de nascentes e matas. Esse resultado corrobora o estudo de Callado (2010), o qual investigou empresas do ramo vinícola no estado do RS e obteve escore máximo nessa variável.

As práticas de menor intensidade estão relacionadas com a “*reutilização da água*”, variável que obteve a menor média na dimensão ambiental e o maior coeficiente de variação. Tal fato demonstra que a reutilização da água ainda não é tratada de maneira uniforme pelas AFs estudadas e representa uma prática ainda incipiente, o que denota uma postura reativa das organizações na busca por instrumentos normativos a fim de facilitar a implementação de uma gestão para a sustentabilidade. Essa postura por parte da maioria dos empreendimentos estudados é bastante preocupante, já que a água é um recurso natural e os problemas com a escassez estão sendo enfrentados em todo o mundo, em virtude do desenvolvimento desordenado que vem ocorrendo nos últimos anos.

Na Tabela 25, apresentam-se os resultados da dimensão econômica. Observa-se que a prática com menor intensidade é a de “*investimentos em tecnologias limpas*”, na qual se

busca investimentos em tecnologias como energia solar, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis, materiais limpos, entre outros. Resultado semelhante foi encontrado no trabalho de Callado (2010), em que as 5 empresas pesquisadas tiveram escore mínimo (1) nesse indicador. Esse comportamento indica que a maioria das AFs não têm realizado investimentos com essa finalidade. Esse mesmo indicador obteve o maior coeficiente de variação, o que indica que um tratamento bastante diferenciado vem sendo adotado pelas AFs para essa temática.

Tabela 25 – Práticas de gestão sustentável – dimensão econômica

Econômica			
Variáveis	Média	DP	CV
Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais	3,73	1,40	37,52
Investimentos em planos de saúde e segurança para seus colaboradores	2,88	1,53	53,28
Investimentos em tecnologias limpas (energia, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos)	2,05	1,37	66,67
Redução do nível de endividamento em comparação aos últimos 3 anos	3,88	1,39	35,87
Aumento da lucratividade em comparação aos últimos 3 anos	4,09	1,18	28,80
Aumento da participação de mercado nos últimos 3 anos	4,32	0,98	22,59
Aumento no volume de vendas em comparação aos últimos 3 anos	4,27	1,06	24,82
Retorno aceitável sobre o capital que foi investido	4,19	1,00	23,90
Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental	3,48	1,54	44,30
Certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do Selo Sabor Gaúcho)	2,31	1,65	71,43
N=128			

Fonte: Elaborada pela autora.

Ainda em relação à dimensão econômica, os indicadores que apresentaram maiores médias correspondem ao aumento da participação de mercado e ao aumento no volume de vendas nos últimos 3 anos, indicando que as AFs têm feito investimentos para aumentar sua produção e, com isso, conseguir atender novos clientes e mercados que anteriormente não tinham condições de abastecer.

Na Tabela 26, a seguir, apresentam-se os resultados das práticas de gestão sustentável das AFs em relação à dimensão social.

Tabela 26 – Práticas de gestão sustentável – dimensão social

(continua)			
Social			
Variáveis	Média	DP	CV
Utilização de mão-de-obra local e regional	4,34	1,08	24,94

Tabela 26 – Práticas de gestão sustentável – dimensão social

(conclusão)

Social			
Variáveis	Média	DP	CV
Auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo ou função exercidos	3,63	1,23	33,85
Padrões rígidos em questões associadas à segurança do trabalho	3,88	1,24	31,97
Preocupação com os acidentes de trabalho	4,52	0,74	16,33
Incentivo à participação em eventos na comunidade local	4,34	0,98	22,64
Possui políticas de capacitação para os colaboradores	3,66	1,25	34,10
Possui contratos de trabalho e todos se encontram em situação regular	3,70	1,35	36,53
Há programas de prevenção e redução dos males causados pelo estresse no ambiente de trabalho	2,87	1,45	50,66
Atenção com a qualidade de vida pessoal e da família (proprietários)	4,49	0,88	19,70
O rótulo dos produtos, além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes, apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor	3,09	1,81	58,42
Atenção com a qualidade de vida dos colaboradores (funcionários)	4,09	0,94	22,98
N=128			

Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa dimensão, as iniciativas de preocupação com os acidentes de trabalho e atenção com a qualidade de vida pessoal e da família dos proprietários apresentaram maior intensidade, demonstrando a relevância desses aspectos para o setor estudado. O coeficiente de variação obtido em ambas as variáveis pode indicar uma homogeneidade no tratamento que vem sendo dado pelas AFs pesquisadas a esses assuntos.

Uma menor atenção parece ser dada no que se refere a programas de prevenção e redução dos males causados pelo estresse no ambiente de trabalho. Resultado semelhante foi encontrado por Callado (2010), no estudo que realizou com as empresas do ramo vinícola. Apenas 1 das 5 empresas pesquisadas possuía algum tipo de ação ou programa relacionado a melhorar ou combater o estresse causado pelas atividades desenvolvidas e associadas à empresa, o que não parece ser o ideal, uma vez que a empresa sempre se beneficia quando cuida adequadamente dos seus colaboradores, pois consegue aumentar a produtividade, reduzir o absenteísmo, diminuir custos médicos e rotatividade na mão de obra, evitar parte dos custos com ações trabalhistas, além minimizar o número de pessoas que são encaminhadas para a Previdência Social.

Das três dimensões de práticas de gestão sustentável, pode-se verificar que a ambiental é a que tem recebido maior atenção por parte dos gestores das AFs pesquisadas, seguida da social e econômica. A dimensão ambiental avalia os impactos das organizações sobre sistemas naturais, vivos e não-vivos, considerando o desempenho relacionado aos insumos (como material, energia, água) e à produção (emissões, efluentes, resíduos) (GRI, 2006).

Além disso, considera o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como os impactos dos produtos e serviços. A variável de destaque nessa dimensão leva em consideração as iniciativas de redução dos impactos ambientais e de preservação de nascentes e matas. De acordo com Callado (2010), todas as empresas investigadas em seu trabalho tiveram desempenho predominantemente intermediário ou superior nessa dimensão.

A segunda dimensão com as maiores médias é a social. Essa refere-se aos impactos da organização nos sistemas sociais em que opera, abrangendo práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Nessa dimensão, destacou-se a preocupação com os acidentes de trabalho e com a qualidade de vida das pessoas.

Oliveira (2005) afirma que a dimensão social deve se guiar pela busca de equidade na distribuição de renda e de bens, com a finalidade de reduzir a desigualdade entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres e promover a igualdade de acesso a recursos e serviços sociais e ao emprego pleno.

O desenvolvimento social, usualmente, refere-se à melhoria do bem-estar e conforto individual e de toda a sociedade, resultado do crescimento do capital social, obtido, na maioria das vezes, por meio de acumulação da habilidade e da capacidade de indivíduos e comunidades em trabalhar juntos (MUNASINGHE, 2007).

Por fim, a dimensão que obteve as menores médias neste estudo foi a econômica, a qual foi analisada por meio de aspectos micro e macroeconômicos. Os aspectos microeconômicos considerados estão associados aos resultados econômico-financeiros alcançados pelas empresas, enquanto os macroeconômicos buscam caracterizar o bem-estar econômico, seja de um indivíduo, de uma cidade, de uma região ou de uma sociedade de maneira geral (CALLADO, 2010). De acordo com Oliveira (2005), a sustentabilidade econômica comporta a diversificação das atividades produtivas, desenvolvimento econômico inter-setorial equilibrado, segurança alimentar, contínua atualização dos instrumentos de produção e acesso à ciência e à tecnologia.

4.2.4 Capacidade de inovação

A capacidade de inovação é força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para a melhoria ou desenvolvimento de novos produtos ou processos (VALLADARES, 2012). De acordo com Lawson e Samson (2001), é uma habilidade

empresarial de extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração e das atividades de exploração inovadora.

Nesta seção, são identificadas as práticas de gestão relacionadas à capacidade de inovação das AFs pesquisadas. Utilizou-se a média como medida de tendência central, além do desvio padrão e do coeficiente de variação como medidas de dispersão. As médias referem-se ao nível de concordância das empresas sobre a aplicação de tais práticas, em uma escala com amplitude de 0 a 5, onde 0 não se aplica, 1 é o menor nível de concordância e 5 é o maior.

Conforme exposto na Tabela 27, a seguir, obteve melhor desempenho a variável “liderança transformadora”, com as melhores médias entre todas as variáveis.

Para Valladares (2012), a liderança transformadora fortalece a inovação por meio da mobilização das pessoas. Para inovar, as pessoas precisam de estímulo, autonomia e reconhecimento. O líder transformador tem os atributos necessários para realizar essa mobilização.

Tabela 27 – Gestão da capacidade de inovação

(continua)

Variáveis	Média	DP	CV
Intenção estratégica em inovar			
Introdução de novas técnicas administrativas	3,33	1,30	39,11
Introdução pioneira de novas tecnologias de operação	3,31	1,37	41,35
Entrada em novos mercados ou negócios nacionais	3,38	1,36	40,37
Entrada em novos mercados ou negócios no exterior	1,36	0,77	56,44
Criação e introdução de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos	3,50	1,55	44,46
Liderança transformadora			
As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa	4,46	0,92	20,63
Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos	4,57	0,86	18,73
São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam	4,66	0,71	15,35
Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas	4,61	0,70	15,17
Organicidade da estrutura organizacional			
A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões	4,22	0,98	23,22
A comunicação interna é aberta e transparente	4,52	0,79	17,57
Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão	2,66	1,50	56,62
Pequenos problemas não precisam ser levados a chefia para uma resposta final	2,90	1,54	52,93
Gestão de pessoas para inovação			
São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham	3,23	0,59	18,33
As pessoas que trabalham na agroindústria são formalmente reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho	3,32	0,60	18,05

Tabela 27 – Gestão da capacidade de inovação

(conclusão)			
Variáveis	Média	DP	CV
As condições de trabalho (ex: flexibilidade de horário, saídas para resolver problemas pessoais), facilitam a vida pessoal dos colaboradores (funcionários)	3,44	0,44	12,68
As práticas de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes estimulam a inovação e a criatividade	2,91	0,81	27,73
Conhecimento do cliente e do mercado			
Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes	4,52	0,76	16,85
Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades	4,35	0,92	21,04
Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda	4,10	1,16	28,16
Pesquisamos a satisfação dos nossos clientes	4,00	1,25	31,22
Gestão estratégica da tecnologia			
Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias	3,81	1,19	31,14
Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia	3,85	1,23	31,87
Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva	3,95	1,23	31,27
Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes	3,49	1,34	38,53
Gestão de projetos			
Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade	3,31	1,44	43,51
O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados	3,48	1,47	42,26
Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias	3,47	1,22	35,17
Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados	3,61	1,30	35,92
N=128			

Fonte: Elaborada pela autora.

A variável com o segundo melhor desempenho foi a “*conhecimento do cliente e do mercado*”, com média 4,24, seguida da “*gestão estratégica da tecnologia*”, de média 3,77. As variáveis com os piores desempenhos foram “*intenção estratégica em inovar*”, com média 2,98; seguida da “*gestão de pessoas para inovação*”, com média 3,22; “*gestão de projetos*”, 3,47; e “*organicidade da estrutura organizacional*”, 3,57.

Ainda de acordo com os resultados da Tabela 27, destacam-se os indicadores relacionados aos “*valores organizacionais*” e à “*confiança, envolvimento e cooperação das pessoas*”. Ambos tiveram os melhores desempenhos quanto à média, e o coeficiente de variação obtido pode indicar uma homogeneidade no tratamento que vem sendo dado pelas AFs pesquisadas a esses assuntos.

A partir do que já foi visto, é possível afirmar que os empreendimentos pesquisados, na sua maioria, além de ter clareza dos seus valores organizacionais, também atuam de acordo com aquilo que pregam. O discurso acaba se refletindo na prática. Os valores organizacionais

são definidos como [...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos [...] (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Além disso, também se pode afirmar que uma parcela significativa das AFs que compõem essa pesquisa estimula o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas. Acredita-se que o comportamento transformador ou carismático aumenta o impacto de comportamentos do líder no desempenho dos empregados, porque "seguidores sentem confiança e respeito para com o líder e estão motivados para fazer mais do que se espera que façam" (YUKL, 1989, p. 272).

Em se tratando da entrada em novos mercados no exterior, o indicador teve o pior desempenho entre os demais. Isso ocorre pois um índice muito pequeno de agroindústrias familiares exporta seus produtos. A maior parte delas vende apenas por bloco de produtor rural e não tem CNPJ, o que dificulta a entrada em alguns mercados. Outras afirmam não ter interesse em exportar ou até mesmo entrar em novos mercados em nível regional ou nacional, uma vez que não conseguem sequer atender as demandas locais.

Outro indicador que teve uma média bastante baixa se refere à tomada de decisões nas AFs, denotando que poucas ações ou decisões podem ser tomadas sem o aval da chefia, o que pode limitar a autonomia e o desempenho das organizações.

A importância da estrutura da organização para inovação é abordada por Burns e Stalker (1961), que destacam a velocidade da tomada de decisão como crucial em ambientes dinâmicos. Valladares (2012) infere, em seu trabalho, que estruturas ditas como orgânicas permitem uma resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo, enquanto estruturas mecanicistas são mais adequadas em ambientes mais previsíveis e onde a resposta rápida não é um fator crítico.

4.2.5 Análise de correlação bivariada

Com o objetivo de verificar a relação entre as práticas de gestão sustentável e a capacidade de inovação, foi realizada a análise de correlação, por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*.

O coeficiente de correlação de *Spearman* se trata de uma técnica não-paramétrica, indicada para verificar a associação linear entre variáveis em um conjunto de dados que viola

as hipóteses paramétricas, tais como a normalidade dos dados, caso deste estudo (HAIR et al., 2005).

Os níveis de significância dos relacionamentos estão apresentados nos Quadros 6, 7 e 8. Estão destacados os relacionamentos significativos, denotando forte correlação entre estes fatores. Os coeficientes de correlação e os respectivos valores de significância podem ser visualizados nos Apêndices G, H e I no final deste trabalho.

Quadro 6 – Correlação de Ró de *Spearman* – Dimensão ambiental e capacidade de inovação

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	
s01		*				*	*	*	**		*		**				*	**	**	**	*	*	**	*	*	**	**	**	**	
s02	**	**				**	**	*	*	*	**							**	**	**		**	**	**	**	**	**	**	**	
s03	**	**				**	**	**	**	**	**							**	**	**		**	**	**	**	**	**	**	**	
s04	**																				*					*	**	**	**	
s05	**									**	**	**	**					*	**	**	**	**				*	**	**	**	**
s06	**	*	*			**	**	**	**	**	**	**	*	**				**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**
s07			*																					*						
s08		*	*			*	*	*	**	*	**								*			*							**	
s09						**	*	*	*	**	**							**	**											
s10			*			*	**	*		**	*							*	**	**	*	*		*	*				**	
s11	**			**	*																				*			**	*	
s12		**	*			*															*	**	**	**	*		*	**	**	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nível de significância entre as médias: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Os dados do Quadro 6 permitem verificar a existência de 153 associações significativas, dessas, 142 são positivas e 11 negativas, envolvendo 41 indicadores. No Quadro 9, apresenta-se o número e o percentual de correlações obtidas do total de correlações possíveis.

Pode-se concluir que, de todas as possíveis correlações, aproximadamente 44% dos indicadores relativos às práticas de gestão sustentável da dimensão ambiental apresentam correlação positiva ou negativa com os indicadores de gestão da capacidade de inovação.

Do total de 153 associações significativas que ocorrem entre os indicadores relativos às práticas de gestão sustentável da dimensão ambiental com os indicadores de gestão da capacidade de inovação, 101 são significativas a 0,01** e essas encontram-se relacionadas no Apêndice J, no final do trabalho, e as demais são significativas a 0,05**.

As associações mais recorrentes ocorrem com as variáveis “controle de quantidade de energia elétrica consumida” e “atenção para prevenção de acidentes ambientais”. Tais resultados demonstram que a adoção de práticas sustentáveis, principalmente no que se refere à energia e cuidados com acidentes ambientais, está fortemente relacionada com a capacidade de inovação das organizações analisadas.

Abaixo, no Quadro 7, apresenta-se a correlação Ró de *Spearman* da dimensão econômica das práticas sustentáveis com a gestão da capacidade de inovação. É possível verificar a existência de 120 associações significativas (a 0,05* e 0,01**), dessas, 107 são positivas e 13 negativas, envolvendo 39 indicadores.

Quadro 7 – Correlação de Ró de *Spearman* – Dimensão econômica e capacidade de inovação

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29
s13						**	*	**	*	**	**	—	—					**	**	**	*	*	*		**	**	**	**	**
s14								*									*	**	**							**	**	**	**
s15	*			*								—	—	*		*	*	**	**		*	*	*	**	**			**	
s16					*		**	*		**															**	*	**	**	
s17			*		*			**	**							—	*	**					*	**			*	**	
s18			**		*	*		**	**						*	—	*	**					*	**		**	**	**	
s19			**		*			*	*						—	**	*	**	**							*	**	**	
s20			*		*	*		**	**							—	*	**	**	*			*	**	*	**	**	**	
s21	*	*			*			*	*			—	—				*	**	**	*					**	**	**	**	
s22				**	*							—	—											*			**	*	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nível de significância entre as médias: ** p<0,01; * p<0,05.

Pode-se concluir que, de todas as possíveis correlações, aproximadamente 41% dos indicadores relativos às práticas de gestão sustentável da dimensão econômica apresentam correlação positiva ou negativa com os indicadores de gestão da capacidade de inovação.

No Apêndice K, apresenta-se as correlações mais significativas (0,01**), que somam 66 de um total de 120. Os dados permitiram evidenciar que há uma relação significativa entre a “análise de investimentos utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais” com as variáveis de capacidade de inovação, o que denota que as AFs pesquisadas se preocupam no momento de realizar investimentos e não levam em conta apenas o financeiro, mas também as questões ambientais e sociais

Por fim, no Quadro 8, é possível verificar a existência de 136 associações significativas (a 0,05* e 0,01**), dessas, 130 são positivas e 06 negativas, envolvendo 40 indicadores.

Quadro 8 – Correlação de Ró de Spearman – Dimensão social e capacidade de inovação

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29
s23		*				**	**	**	*					**								**	**	**	**				*
s24						**	*	**	*					**	**							**	**	*	*	*		**	*
s25	**							*		**	*							*	*	*	*				*	**	**	**	**
s26						**	**	**	**	**	**							*	**	**			*	**	**	**	**	**	**
s27		*				*	*	**	*		**							**		*				**	*	*	*	**	**
s28						*	**	**	*	*								*	**	**	**		**	**	*	**	**	**	**
s29	**																	*	**	**				*		**	**	**	**
s30	*		*	*								*						*	**	**	**				*	**	**	**	**
s31			**		**			*		**	**	*				*		*	**	**						**		**	**
s32				**														*									**	*	
s33	*		**	*					*			**	**					**	**	**	*	*				**	**	**	**

Fonte: Elaborado pela autora.

Nível de significância entre as médias: ** p<0,01; * p<0,05.

Pode-se concluir que, de todas as possíveis correlações, aproximadamente 43% dos indicadores relativos às práticas de gestão sustentável da dimensão social apresentam correlação com os indicadores de gestão da capacidade de inovação.

No Apêndice L, apresenta-se a descrição de todas as associações significativas a 0,01**, tanto positivas quanto negativas, totalizando 85. Pode-se afirmar que as variáveis com maior número de associações (0,01**) com as variáveis de capacidade de inovação são “preocupação com acidentes de trabalho” e “políticas de capacitação para os colaboradores”.

Os resultados evidenciam que há uma relação significativa entre esses fatores em empresas com uma maior gestão da capacidade de inovação. As organizações precisam estar atentas não só a acidentes, mas também a doenças profissionais causadas pelas condições ambientais ou esforços repetitivos dos seus colaboradores. Para efeito legal, as doenças profissionais têm a mesma natureza de acidentes de trabalho. Além disso, é necessário que as organizações tenham preocupação com a capacitação constante de seus trabalhadores, pois, uma vez capacitados, eles podem oferecer melhores resultados, além de se sentir valorizados e, dessa forma, trabalhar mais felizes, produzindo mais e melhor. Capacitar um colaborador

pode também ser uma forma de reduzir acidentes de trabalho, pois se ele conhece bem os processos e as ferramentas à sua disposição, consegue evitar alguns incidentes.

Legenda Quadros 4, 5 e 6.

(continua)

Nº	Legenda	Nº	Legenda
s01	Práticas de gestão ambiental implementadas (SGA - Sistema de Gestão Ambiental: uma estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços)	i01	Introdução de novas técnicas administrativas
s02	Controle de quantidade de água consumida nas atividades	i02	Introdução pioneira de novas tecnologias de operação
s03	Controle de quantidade de energia elétrica consumida nas atividades	i03	Entrada em novos mercados ou negócios nacionais
s04	Reutilização de água	i04	Entrada em novos mercados ou negócios no exterior
s05	Práticas para reduzir a emissão de resíduos	i05	Criação e introdução de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos
s06	Atenção para a prevenção de acidentes ambientais	i06	As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa
s07	Práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos (ex: embalagens de agrotóxicos)	i07	Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos
s08	Cuidado com o solo (ex: plantio direto, cuidado com a erosão)	i08	São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam
s09	Preservação das nascentes e matas	i09	Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas
s10	Descarte adequado do lixo gerado	i10	A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões
s11	Não há processos instaurados ou multas por não-conformidades ambientais	i11	A comunicação interna é aberta e transparente
s12	Participação em cursos, seminários e palestras sobre preservação do meio ambiente	i12	Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão
s13	Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais	i13	Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final
s14	Investimentos em planos de saúde e segurança para seus colaboradores	i14	São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham
s15	Investimentos em tecnologias limpas (energia, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos)	i15	As pessoas que trabalham na agroindústria são formalmente reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho
s16	Redução do nível de endividamento em comparação aos últimos 3 anos	i16	As condições de trabalho (ex: flexibilidade de horário, saídas para resolver problemas pessoais), facilitam a vida pessoal dos colaboradores (funcionários)
s17	Aumento da lucratividade em comparação aos últimos 3 anos	i17	As práticas de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes estimulam a inovação e a criatividade
s18	Aumento da participação de mercado nos últimos 3 anos	i18	Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes
s19	Aumento no volume de vendas em comparação aos últimos 3 anos	i19	Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades
s20	Retorno aceitável sobre o capital que foi investido	i20	Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda

Legenda Quadros 4, 5 e 6.

(conclusão)

Nº	Legenda	Nº	Legenda
s21	Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental	i21	Pesquisamos a satisfação dos nossos clientes
s22	Certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do Selo Sabor Gaúcho)	i22	Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias
s23	Utilização de mão-de-obra local e regional	i23	Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia
s24	Auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo ou função exercidos	i24	Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva
s25	Padrões rígidos em questões associadas à segurança do trabalho	i25	Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes
s26	Preocupação com os acidentes de trabalho	i26	Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade
s27	Incentivo à participação em eventos na comunidade local	i27	O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados
s28	Possui políticas de capacitação para os colaboradores	i28	Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias
s29	A agroindústria possui contratos de trabalho e todos se encontram em situação regular	i29	Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados
s30	Há programas de prevenção e redução dos males causados pelo estresse no ambiente de trabalho		
s31	Atenção com a qualidade de vida pessoal e da família (proprietários)		
s32	O rótulo dos produtos, além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes, apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor		
s33	Atenção com a qualidade de vida dos colaboradores (funcionários)		

No Quadro 9, apresenta-se o número e o percentual de correlações obtidas do total de correlações possíveis.

Quadro 9 – Total de correlações possíveis entre práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação

Práticas de gestão sustentável	Nº de indicadores	Total de indicadores de Capacidade de inovação	Total de correlações possíveis	Total de correlações identificadas	%
Dimensão ambiental	12	29	348	153	43,96%
Dimensão econômica	10	29	290	120	41,37%
Dimensão social	11	29	319	136	42,63%
Total	33	29	957	409	42,73%

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se concluir, a partir das correlações identificadas, que, de todas as possíveis correlações, aproximadamente 43% dos indicadores relativos às práticas de gestão sustentável (dimensão ambiental, econômica e social) apresentam correlação positiva com os indicadores de capacidade de inovação.

Com o intuito de melhorar o estudo e para confirmar a relação entre as práticas de gestão sustentável e capacidade de inovação, realizou-se ainda a análise por meio do coeficiente de correlação de *Spearman* das médias das dimensões. Inicialmente, calcularam-se as médias de cada uma das dimensões das práticas de gestão sustentável e das variáveis de gestão da capacidade de inovação, para depois fazer a correlação.

Os níveis de significância dos relacionamentos estão apresentados na Tabela 28. Estão destacados os relacionamentos significativos, denotando forte correlação entre estes fatores.

Tabela 28 – Correlação de Ró de *Spearman* – Práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação

		Gestão da Capacidade de Inovação						
		Intenção estratégica em inovar	Liderança transformadora	Organicidade da estrutura organizacional	Gestão de pessoas para inovação	Conhecimento do cliente e do mercado	Gestão estratégica da tecnologia	Gestão de projetos
Práticas de Gestão Sustentável	Ambiental	,267**	,212*	-,030	,069	,321**	,304**	,446**
	Econômica	,326**	,191*	-,163	,062	,378**	,250**	,517**
	Social	,298**	,204*	-,063	,188*	,380**	,301**	,514**

Fonte: Elaborada pela autora.

Nível de significância entre as médias: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

É possível verificar a existência de 16 associações significativas (a 0,05* e 0,01**), envolvendo 10 indicadores. No Quadro 10, apresenta-se o número e o percentual de correlações obtidas do total de correlações possíveis.

Quadro 10 – Total de correlações possíveis entre práticas de gestão sustentável e gestão da capacidade de inovação

Dimensões das Práticas de gestão sustentável	Total de variáveis de Gestão da Capacidade de inovação	Total de correlações possíveis	Total de correlações identificadas	%
3	7	21	16	76,19%

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se concluir que, de todas as possíveis correlações, aproximadamente 76% dos indicadores relativos às práticas de gestão sustentável apresentam correlação positiva com as variáveis de gestão da capacidade de inovação.

A partir da análise de correlação efetuada, é possível afirmar que as variáveis que possuem associação positiva são:

- *Dimensão ambiental, com intenção estratégica em inovar, liderança transformadora, conhecimento de cliente e de mercado, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos;*
- *Dimensão econômica, com intenção estratégica em inovar, liderança transformadora, conhecimento de cliente e de mercado, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos; e*
- *Dimensão social, com intenção estratégica em inovar, liderança transformadora, gestão de pessoas para inovação, conhecimento de cliente e de mercado, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos.*

No que tange aos resultados observados, foi possível constatar que as dimensões ambiental e econômica estão associadas às mesmas variáveis de gestão de capacidade de inovação. Ocorrem associações positivas com 5 das 7 variáveis de capacidade de inovação.

As dimensões ambiental e econômica estão associadas à intenção que as AFs têm de inovar, buscando melhorar e modificar suas técnicas administrativas, avançar e progredir no uso de algumas tecnologias de operação, além de investir em novos mercados em nível regional ou nacional (as AFs pesquisadas na sua maioria não atuam e não tem pretensão de atuar em mercados externos).

Constatou-se ainda a associação de ambas as dimensões com a variável liderança transformadora, por meio da qual as pessoas são inspiradas e encorajadas a construir um futuro na empresa e há um estímulo ao envolvimento, confiança e cooperação. Podsakoff et al. (1990) explicam que a liderança transformadora é aquela que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho, que atende suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. De acordo com Yukl (1989), o comportamento transformador ou carismático aumenta o impacto de comportamentos do líder no desempenho dos empregados, pois os seguidores sentem confiança e respeito para com o líder e estão motivados para fazer mais do que se espera que façam. Evidenciou-se isso na pesquisa, uma vez que as pessoas que demonstraram forte ligação e confiança com os líderes das AFs se preocupavam em ajudar além do necessário, além do solicitado, participando de atividades promovidas pelas organizações fora do horário de trabalho, e afirmaram ter interesse e preocupação com as questões ambientais tanto das AFs em que atuam como da comunidade em que vivem.

Ao mesmo tempo, as dimensões ambiental e econômica ainda se associam com outras três variáveis; as relacionadas com o cliente e mercado, quando há uma preocupação em descobrir os desejos e as necessidades dos clientes para poder satisfazê-las, o que vai ao encontro da visão de Dickson (1992), de que, quanto mais alerta ou informada for uma organização, maior será sua habilidade para detectar mudanças significativas e, portanto, maiores as chances de êxito na inovação; as relacionadas com a gestão estratégica das tecnologias, quando há uma busca constante por mudar, melhorar ou superar as tecnologias já existentes para alcançar ou ir além dos concorrentes, criando vantagem competitiva; e, por fim, a gestão de projetos, em que projetos de inovação e melhoria são criados, detalhados e monitorados, e ainda se dedica bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias. Os achados corroboram as premissas de Rothwell (1994), ao destacar que o processo de inovação requer cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, a assegurar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.

No que se refere à dimensão social, essa teve associações positivas com 6 das 7 variáveis de gestão da capacidade de inovação, conforme demonstrado no Quadro 08, acima. Além das associações já ocorridas com as dimensões ambiental e econômica, a dimensão social ainda está associada à gestão de pessoas para inovação, que busca qualificar as pessoas que atuam na organização, reconhecer e recompensar o seu esforço, dar boas condições de

trabalho, além de avaliar e estimular a inovação e a criatividade das equipes. Os achados corroboram a ideia defendida por Valladares (2012), em sua tese, quando afirma que o processo de inovação depende da existência de especialistas motivados e com autonomia, que trabalhem em equipes ou em rede, em um ambiente propício à geração de ideias. Ele defende que é necessário o estímulo à motivação para inovação e à criatividade, a concessão de autonomia, a atuação focalizada nos objetivos, na direção da inovação e na avaliação de desempenho (*feedback*), e reconhecimento e recompensa.

4.2.6 Análise de diferença dos postos de média

Para analisar as diferenças existentes em relação à adoção de uma gestão para a capacidade de inovação quando consideradas as práticas de gestão sustentável, as AFs pesquisadas foram categorizadas em dois grupos: AFs mais sustentáveis e AFs menos sustentáveis.

Foram realizadas análises das variáveis, em cada um dos grupos de empresas, visando a verificar as diferenças e as semelhanças em ambos os tipos de empresas. O critério utilizado na criação dos grupos baseou-se na média geral do construto gestão de práticas sustentáveis. A partir da média, foi estabelecido um *ranking*.

Tabela 29 - Diferenças entre a gestão da capacidade de inovação e a gestão das práticas sustentáveis

GESTÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	GESTÃO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS		
	Menos (-) sustentáveis	Mais (+) sustentáveis	Teste de Mann-Whitney
Variável	Média dos postos (1)	Média dos postos (2)	Significância
Intenção estratégica em inovar	51,75	77,25	0,000**
Liderança transformadora	58,55	70,45	0,043*
Organicidade da estrutura organizacional	72,02	56,98	0,021*
Gestão de pessoas para inovação	59,66	69,34	0,128
Conhecimento do cliente e do mercado	42,40	86,60	0,000**
Gestão estratégica da tecnologia	56,23	72,77	0,011*
Gestão de projetos	44,27	84,73	0,000**

Fonte: Elaborada pela autora.
Nível de significância: ** p<0,01; * p<0,05.

Comparando a adoção de uma gestão da capacidade de inovação de acordo com a gestão de práticas sustentáveis, o teste de Mann-Whitney mostrou-se significativo para 6 das 7 variáveis analisadas.

Desse modo, a partir dos resultados do teste é possível concluir que as AFs que possuem um maior nível de práticas de gestão para a sustentabilidade (+sustentáveis), apresentam um nível superior de adoção em relação aos seguintes aspectos: intenção estratégica em inovar, liderança transformadora, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos.

Os resultados confirmam os achados de Hart e Milsten (2004), de que a sustentabilidade passa a ser vista como um elemento primordial da inovação e considerada como a chave para o progresso organizacional, principalmente em tempos de crise. Uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Porém, para a variável organicidade da estrutura organizacional o resultado foi outro. Conforme podemos ver na Tabela 29, as AFs mais sustentáveis apresentaram uma menor organicidade da estrutura organizacional. Para tentar entender o que pode ter ocorrido, fez-se novamente o teste de Mann-Whitney, dessa vez somente com as quatro variáveis de “organicidade da estrutura organizacional”, e esse se mostrou significativo para as quatro variáveis, conforme Tabela 30, abaixo.

Tabela 30 - Diferenças entre a organicidade da estrutura organizacional e a gestão das práticas sustentáveis

ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	GESTÃO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS		
	Menos (-) sustentáveis	Mais (+) sustentáveis	Teste de Mann-Whitney
	Média dos postos (1)	Média dos postos (2)	Significância
A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões	57,55	71,45	0,021*
A comunicação interna é aberta e transparente	57,35	71,65	0,009**
Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão	76,59	52,41	0,000**
Pequenos problemas não precisam ser levados a chefia para uma resposta final	75,18	53,82	0,001**

Fonte: Elaborada pela autora.

Nível de significância: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Desse modo, a partir dos resultados do teste é possível concluir que as AFs que possuem maior nível de práticas de gestão para a sustentabilidade também apresentam um nível superior de adoção dos seguintes aspectos: a estrutura organizacional da AF permite uma tomada rápida de decisões e a comunicação é aberta e transparente.

No entanto, quando se trata de controle organizacional, os resultados se invertem. As AFs com maior nível de práticas de gestão para sustentabilidade têm menores índices relacionados com a questão de decisões por parte da chefia. Isso acontece uma vez que a maioria das AFs é dirigida ou comandada pelo patriarca da família, e esse sente orgulho em dizer que mantém o controle e o poder em suas mãos. A maioria dos respondentes, quando proprietários da AF, se orgulha em dizer que nenhuma ação ou decisão pode ser tomada sem o seu consentimento e que mesmo pequenos problemas ou detalhes precisam da sua aprovação para ser resolvidos. De certa forma isso só ocorre pois grande parte desses empreendimentos são de micro e pequeno porte, o trabalho é artesanal e o gerenciamento e a administração são feitos de qualquer forma, não há uma preocupação em profissionalizar ou melhorar os processos administrativos, e o intuito é centralizar e manter o controle.

Como conclusão das análises efetuadas, é possível aceitar ou rejeitar as hipóteses que nortearam o desenvolvimento do estudo, como pode ser observado, a seguir, no Quadro 11.

Quadro 11 – Resultado das hipóteses que nortearam o estudo

Hipóteses	Status
<i>H1: As práticas de gestão sustentável estão positivamente relacionadas à capacidade de inovação das agroindústrias familiares.</i>	Confirmada
<i>H2: A capacidade de inovação diferencia-se de acordo com o grau de sustentabilidade das agroindústrias familiares.</i>	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar que a gestão das práticas sustentáveis está relacionada com a gestão da capacidade de inovação (H1), na medida em que foram encontradas várias associações positivas entre as variáveis, e que as AFs que possuem um maior nível de práticas de gestão para a sustentabilidade apresentam nível superior de adoção em relação aos seguintes aspectos: intenção estratégica em inovar, liderança transformadora, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos (H2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho avançou no entendimento sobre como ocorrem os processos de práticas para sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação nas agroindústrias familiares. O objetivo principal consistiu em identificar as principais práticas de gestão para sustentabilidade e verificar sua relação com a capacidade de inovação em agroindústrias familiares certificadas pelo Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF).

O estudo foi realizado em duas fases metodologicamente distintas. A primeira delas caracterizou-se como qualitativa e foi conduzida a partir da realização de entrevistas exploratórias com três agroindústrias familiares do estado do Rio Grande do Sul e com o diretor do Departamento de Agroindústria Familiar, Comercialização e Abastecimento – DACA. Os resultados dessa fase permitiram concluir que, nos empreendimentos analisados, o uso do selo Sabor Gaúcho teve pouca influência ou relação com as práticas de gestão sustentável e de capacidade de inovação. Contudo, os entrevistados consideram o selo como algo importante, e acreditam que, através do seu uso, o produto e a até mesmo a AF ganham credibilidade e confiança diante dos consumidores. Além disso, quando cadastradas no PEAF, as AFs têm uma série de vantagens, como acesso ao crédito, facilidade para realizar financiamentos, períodos de carência e taxas de juro especiais, subsídios, assistência técnica gratuita, entre outras.

Essas vantagens são fundamentais para que as AFs consigam se desenvolver e permanecer no mercado que está cada vez mais competitivo, não havendo espaço para amadorismo. É preciso que os empreendimentos se profissionalizem, implantando novos processos, tecnologias, aumentando sua escala de produção e, principalmente, melhorando a qualidade dos produtos e serviços que oferecem.

Os gestores das AFs compreendem a importância da sustentabilidade e da inovação para o sucesso e continuidade do seu empreendimento, porém destacam que os incentivos dos órgãos de fomento e do governo ainda são insuficientes. Dessa forma, com a renda gerada e os financiamentos disponíveis, ainda não é possível realizar grandes investimentos. “[...]sobra só o necessário para manter a produção, deixar as contas em dia e realizar pequenos reparos. Não dá para fazer milagres ou grandes obras. A gente sabe que é importante e gostaria de fazer mais e melhor, mas infelizmente não tem como [...] queríamos muito usar energia solar, mas por enquanto não temos condições” (Relato de entrevista).

Ainda foi possível constatar, nessa fase do estudo, que há uma relação entre as práticas de gestão para a sustentabilidade e a gestão da capacidade de inovação. Quanto mais sustentável uma organização for, maior será sua capacidade de inovar.

A segunda etapa do estudo caracterizou-se como quantitativa e compreendeu a realização de uma pesquisa *survey* com cento e vinte oito agroindústrias familiares do RS, a fim de analisar a existência de práticas de gestão para sustentabilidade e sua relação com a gestão da capacidade de inovação. De modo geral, verificou-se que há práticas de gestão sustentável nas AFs pesquisadas e que existem associações positivas entre alguns dos fatores relacionados à gestão da capacidade de inovação.

Por fim, buscou-se comparar a adoção da gestão da capacidade de inovação com a gestão de práticas sustentáveis, usando o teste de Mann-Whitney, por meio do qual foi possível constatar na maioria dos casos que, quanto maior o grau de práticas sustentáveis, maior também será o grau de capacidade de inovação das AFs pesquisadas. Esse resultado, portanto, foi diferente quando se trabalhou a questão do controle organizacional, momento no qual os resultados se inverteram. As AFs com maior nível de práticas de gestão para sustentabilidade tiveram menores índices relacionados com a questão da tomada de decisões. Isso pode ser considerado, de certa forma, como algo negativo, uma vez que, na maioria dos empreendimentos, toda e qualquer situação, por menor e mais simples que seja, tem que passar pelo aval do chefe, o que pode atrasar processos simples que poderiam ser facilmente resolvidos por qualquer outra pessoa que trabalha na AF.

Deve-se ressaltar, entretanto, as limitações desta pesquisa. Por se tratar de uma amostragem relativamente pequena, em face da amplitude do setor de AFs no estado e no país, os resultados obtidos não podem ser extrapolados e inferidos para todas as AFs. Assim, os resultados apresentados referem-se apenas à realidade dos empreendimentos pesquisados.

Mesmo assim, com os resultados obtidos e levando em consideração os estudos citados, percebe-se a importância da agroindústria familiar no Estado do RS, contribuindo para o fortalecimento da agricultura familiar, enquanto fonte de agregação de valor econômico e social.

Nesse sentido, como sugestão para trabalhos futuros está o aprofundamento das relações verificadas em um conjunto mais amplo de AFs do setor, inclusive não só aquelas que usam o Selo Sabor Gaúcho, mas também as demais que fazem parte do PEAf, que atualmente é um programa muito amplo e completo do governo estadual e beneficia inúmeros agricultores familiares do RS.

Sugere-se, ainda, que os resultados possam ser confrontados com agroindústrias de outros países, a fim de que as práticas possam ser comparadas, bem como com outros setores da economia brasileira, também impactados pelos desafios da sustentabilidade e da inovação.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J. CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p. 3-22, 1985.

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade**: caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.

AGUIAR, S. M. S. P. **A dinâmica entre raízes e asas**: um estudo sobre organizações inovadoras. 2004. 409 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. 170 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, P.R. de. **Relações internacionais e política externa do Brasil**: a diplomacia brasileira no contexto da globalização. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2012.

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In: STAW, B. M. S.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 10, 1988, p. 123–167.

_____. How to Kill Creativity, Breakthrough Thinking. **Harvard Business Review**, p. 77-87, set./out. 1999.

AMABILE, T. M. et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

ANJOS, F. S. dos; DE OLIVEIRA C. C.; CALDAS, N. V. Estado e agricultura familiar: o papel das políticas públicas de incentivo à agroindustrialização no extremo sul do Brasil. **Redes**, v. 16, n. 3, p. 80-97, 2011.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.

AZAPAGIC, A. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v.12, n.6, p. 639-662, 2004.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

_____. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J.C et al. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29, p. 411-426, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BONANO, A. A globalização de economia e da sociedade: fordismo e pós fordismo no sistema agroalimentar. In: CAVALCANTI, J. S. B. (Org.). **Globalização, trabalho e meio ambiente**: mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação. Recife: Editora da UFPE, 1999. p. 47-94.

BOONS, F.A.A. Creating Ecological Value. **An Evolutionary Approach to Business Strategies and the Natural Environment**, Elgar, Cheltenham, 2009.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

BOTER, H.; HOLMQUIST, C. Industry characteristics and internationalization processes in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 6, p. 471–487, 1996.

BRASIL. **Decreto nº 2.508, de 4 de março de 1998**. Promulga a Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição Causada por Navios...Brasília, DF, 1998. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=148478>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento Agrário – MDA, Secretaria de Agricultura Familiar. Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar. Elaborado por: SILVA, J. B.; PREZOTTO, L. L. **Documento Referencial**. Brasília, nov. 2007, ed. 2007/2010. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/area/agroindustria/Documento%20referencial.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2015

BURNS, T. R.; & STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial**: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010.

CAMARGO, F.A. et al. Difusão da Inovação: Uma Análise Bibliométrica das Publicações Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39., Belo Horizonte, MG. **Anais...** Minas Gerais: Enanpad, 2015.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. Eco-Innovation. In: **When Sustainability and Competitiveness Shake Hands**. Palgrave iacmillan, 2009.

_____. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, p. 1073-1083, 2010.

CARVALHO, A. P. de; BARBIERI, J. C. Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study. **Journal of Technology Management and Innovation**, Santiago, v. 7, p. 144-156, 2012.

CERQUEIRA, J.P. **Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 E NBR 16001; conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CHEN, J.; ZHU, Z.; ANQUAN, W. A system model for corporate entrepreneurship. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 6, p. 529-543. 2005.

CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, New York, v.20, n. 1, p.92-117, 1995.

CLARO, P. B. O; CLARO, D. P. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p.18-29, 2004.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 349 p.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Documentos**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.rio20.gov.br/documentos.html>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Winning businesses in product development: The critical success factors. **Research Technology Management**, v. 50, n. 3, p. 52-66. 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.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, 2010.

CUMMINGS, A., OLDHAM, G. R. Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 22-38, 1997.

CURI, D. P.; et al. Inovação Sustentável nas Empresas de Cosméticos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRACÃO (ANPAD), 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

DAHL, A. L. The big picture: comprehensive approaches. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Orgs.). **Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development**. Chichester: John Willey and Sons, 2007.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo.. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005.

DE VRIES, E. J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Res. Policy**, v. 35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.

DENZIN, N. K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. **Cgicago: Aldine**. 1970.

DIAS, R.; CASSAR, M.; ZAVAGLIA, T. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

DICKSON, P. R. Toward a General Theory of Competitive Rationality. **The Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 69-83, 1992.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. **Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98- 117, 2013.

DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The Management of technological innovation - strategy and practice. Completely Revised and Updated. **Oxford: Oxford University Press**, 2008.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2. ed., 1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business**. Capstone: Oxford, 1997.

EMATER/RS. Agroindústria familiar. **Relatório técnico**. Disponível em <<http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/agregacao-de-valor/agroindustria-familiar.php#.Vthuc5wrLIU>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

ERDIL, S. et al. The relationships between market orientation, firm inovativeness and innovation performance. **Journal of Global Business and Technology, Barcelona**, v. 1, p. 1-11, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIOL, C. M. Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1012-1021, 1996.

FÓRUM DE INOVAÇÃO. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP. Anuário Inovação **Época Negócios**, São Paulo, p. 11, 2010.

FREEMANN, C. Introdução In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, p.1-12, 1988.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105 - 112, 2000.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, 2015.

FUSFELD, A. R. How to Put Technology into Corporate Planning, 1978. In: BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic Management of Technology and Innovation**. Boston: McGraw-Hill, 4. ed., 2004.

FUSFELD, H.I. Industrial research--where it's been, where it's going. **Research Technology Management**, v. 38, n. 4, 1995.

GALLOPÍN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A system approach. **Environmental Modelling & Assessment**, v. 1, 101-117, 1996.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556, 1997.

GAZOLLA, M. Agregação de Valor nas Agroindústrias Rurais: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 122, p. 241-262, jan./jun. 2012.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 361-388, nov. 2011.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 14, n. 6-8, p. 613-635, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, I. T.. Pensando o Jornalismo Ambiental na ótica da Sustentabilidade. **UNirevista**, v. 1, n. 3, jul. 2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. G4 **Diretrizes para Relato de Sustentabilidade: Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**. 2013. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

GODIN, B. In the shadow of Schumpeter: W. Ruppert Maclaurin and the study of technological innovation. **Minerva**, v. 46, n. 3, p. 343 - 360, 2008.

_____. The Vocabulary of Innovation: A Lexicon. **Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper**, Montreal/Quebec/Canada, n. 20, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995

GOLDENBERG, S. **Considerações éticas a respeito da publicação do trabalho científico**. Ética, moral e ontologia médicas. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 2000.

GOLLO, S. S. Delineamento e aplicação de framework para análise das inovações numa perspectiva de processo interativo: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, p. 247-277, 2006a.

_____. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS**. 2006. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2006b.

GOMES FILHO, H.; HEMÉRITAS, P. C. da C. Nos caminhos da retirada sustentável, a redenção da bicicleta. **Boletim do Observatório Ambiental Alberto Ribeiro Lamego**, Campos dos Goytacazes, RJ, v. 3, n. 1, p.149-171, jan./jun 2009.

GOODSTEIN, E. S. **Economics and the environment**. United States of America: PrenticeHall, 1995. 575 p.

GREELY, H. et al. Towards Responsible Use of Cognitive Enhancing Drugs by the Healthy. **Nature**, v. 456, n. 11, p. 702-705, dez. 2008.

GREGORY, M. J. Technology management: a process approach. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B. **Journal of Engineering Manufacture** 1989-1996, v. 209, 1995.

GUELBERT, T. F. **Estratégias de marketing para agroindústrias familiares**. 2014. 323 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, 2014.

HAIR, JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, J.; CLARK, W. Introduction to the special issue on environmental innovation. **Journal of Cleaner Production**, n. 11, 343-346, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p. 63-76, maio/jun.1989.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, p. 120-130, jun. 2007.

HARDI, P.; BARG, S. **Measuring Sustainable Development: Review of Current Practice**. Winnipeg: IISD,1997.

HART, S. L.; MILSTEIN; M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 66– 79, mai/jul. 2004.

HELLSTRÖM, T. Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: the Structure of Eco-Innovation Concepts. **Sustainable Development**, n. 15, p. 148-159, 2007.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo agropecuário de 2006**. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agro 2006: IBGE revela retrato do Brasil agrário**. 2009. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=1464&busca=1&t=censo-agro-2006-ibge-revela-retrato-brasil-agrario>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

IONEL A, I. Environmental performance versus economic performance. **International Journal of Business Research**, California, v. 9, n. 5, p.125-131, 2009.

JANSEN, L. The challenge of sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 11, p. 231-245, 2003.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

KANJI, G. K.; CHOPRA, P. K. Corporate social responsibility in a global economy. **Total Quality Management**, [s.l.], v. 21, n. 2, p.119-143, 2010.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KHANDWALLA, P. N. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. **Organization and Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 21-51. 1976/77.

KNEIPP, J. M. et al. Práticas de Gestão para Sustentabilidade e Postura Estratégica de Empresas do Setor Mineral. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves/RS. **Anais...** Bento Gonçalves/RS, 2013.

KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KOHLI, A. K.; JAWORKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 54, n. 2, p. 1-18. 1990.

KRAEMER, Maria Elisabeth P. A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.3, n. 2, 2004.

KRAJNC, D.; GLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, Netherlands, v. 43, n. 2, p.189- 208, 2005.

KRAMA, M. R. **Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil, usando a ferramenta Painel de Sustentabilidade**. 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

LADEIRA, W. J. et al. Antecedentes da inovação sustentável: uma investigação através da modelagem de equações estruturais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 16., 2010. **Anais...** ANPAD, 2010.

LARSON, A. L. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. **Business Strategy and the Environment** n. 9, p. 304–317, 2000.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L.(Org.) **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LONG, B. L. **International environmental issues and the OECD 1950-2000: an historical perspective**. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, 2000.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALUF, R. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004.

MARQUES, A.; ABRUNHOSA, A. **Do Modelo Linear de Inovação à Abordagem Sistêmica – Aspectos Teóricos e de política económica**. Coimbra: FEUC, 2005.

MARQUES, R. A. **O desenvolvimento da capacidade para inovação: as pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro**. 2011. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

MARSDEN, T. et al. **Constructing the countryside**. São Francisco; Oxford: Westview Press, 1992.

MARTINS, M. F. **A relação entre o desenvolvimento sustentável e a competitividade sistêmica do Arranjo Produtivo Local de confecção em Campina Grande – PB**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

MATEI, A. P. **Os processos de inovação e as interações nas agroindústrias familiares em regiões do Brasil e da Itália**. 2015. 249 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.

MAURER, A. M.; MARQUESAN, F. F. S.; SILVA, T. N. As relações entre as Inovações Sociais e o Desenvolvimento Sustentável: o Caso UNIVENS. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ,34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127 - 150, 2014.

MDA/SAF – Ministério do Desenvolvimento Agrário/Secretaria da Agricultura Familiar. Selo da Agricultura Familiar. **Aqui tem Agricultura familiar**. 2012. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/pageflip-2583697-4429081-lt_Selo_da_Agricultura_F-1372369.pdf. Acesso em: 20 nov. 2016.

MEADOWS, D. H. **Indicators and Informations Systems for Sustainable Development**. Hartland Four Corners: The Sustainability Institute, 1998.

MEADOWS D. H. et al. **The limits to growth**. New York, 102, 1972.

MELLER, C. B. A educação ambiental como possibilidade para superação da fragmentação do trabalho escolar. Dissertação (Mestrado em Educação nas Ciências) – UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí-RS, 1997.

MILARÉ, E. **Direito do ambiente**: a gestão ambiental em foco: doutrina, jurisprudência, glossário. 6. ed., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29 , p. 770-791, 1983.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Gestão territorial**: combate à desertificação. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/gestao-territorial/combate-a-desertificacao>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

MIOR, L.C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapeco: Unochapeco, Editora Argos, 2005. 338p.

MORES, G. V. **Inovação e sustentabilidade na cadeia produtiva do plástico verde**. 2013. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração - Porto Alegre, RS, 2013.

MOURA, L. G. V. **Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo-RS**. 2002. 249f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145 - 162, 2006.

MUMFORD, M. D. et al. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 705-750, 2002.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development triangle**. ResearchGate, 2007. Disponível em: <<http://www.eoearth.org/view/article/156365/>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Bknap Press, 1982.

NEUMANN, P.S. et al. A agroindústria familiar de vinho na região da quarta colônia do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 7., 2007, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Agricultura Familiar, Políticas Públicas e Inclusão Social, 2007. 1 CD.

OLIVEIRA, G.M.; MACHADO, A.G.C. Inovação em Serviços para a Base da Pirâmide. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Minas Gerais: Enanpad, 2015.

OLIVEIRA, J. H. R. **M. A. I. S.**: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. 2002. 217f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, N. G. I. Desenvolvimento sustentável e noções de sustentabilidade. In: **Indicadores econômicos ambientais na perspectiva da sustentabilidade**. Porto Alegre: FEE, 2005.

ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA - FAO. **El estado mundial de la agricultura y la alimentación**, 2014: Innovación en la agricultura familiar. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i4036s.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

PARKER, W. N.; DALY, H. E. **Steady-State Economics: The Economics of Biophysical Equilibrium and Moral Growth**, 1978, p. 512-512.

- PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 47, n. 1, p. 19-37, jan. 2011.
- PAWLOWSKI, A. How many dimensions does sustainable development have? **Sustainable Development**, San Francisco, v.16. n.2, p.81-90, 2008.
- PEDROZO, E. Á.; SILVA, T. N.; WINCKLER, N. C. . Reflexões sobre os limites da contribuição de Schumpeter para uma inovação sustentável transformadora? - IST. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2014. p. 1-16.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5 ed. Edições Silabo: Lisboa, 2008.
- PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.;PROBERT, D. R. Technology management process assessment: a case study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1116-1132, 2001.
- PODSAKOFF, P. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: Ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p. 120–134, set./out.1995.
- PREZOTTO, L. L. **Experiência da rede agreco de agroindústrias da agricultura familiar. Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar**. MDA/SAF, Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/agroindustrias/2293757>>. Acesso em 12 fev. 2016
- RAUPP, A. K. A orientação das políticas públicas de apoio às agroindústrias da agricultura familiar - experiências do RS em destaque. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre, RS: SOBER, 2009. p. 1-20. 1 CD-ROM.
- REINHARDT, F. L. Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. **California Management Review**, p. 43-73, 1998.
- RENNINGS, K. Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological Economics**, n. 32, p. 319–332, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. **Instrução normativa DRP nº 045/98**. Consolida as disposições relativas aos tributos estaduais contidas na Instrução Normativa CGICM nº 01/81 e na Circular nº 01/81, ambas de 08/07/81, Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 de dez de 1998.

_____. Lei nº 13.825/2011. Dispõe sobre o Sistema Unificado Estadual de Sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte (SUSAF-RS) e da outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 214, p. 1, 04 nov. 2011. 4 p.

_____. Decreto nº 49.341/2012. Cria o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul, institui o selo de marca de identificação “Sabor Gaúcho” e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 130, p. 4, 6 jul. 2012a. 4 p.

_____. **Lei nº 13.921/2012**. Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012b. 4 p. Disponível em: <http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20130422160038lei_13.921_institui_a_politica_estadual_de_agroindustria_familiar.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2016.

_____. Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo. Programa de Agroindústria Familiar. **Manual Operativo**. Porto Alegre, maio 2013, 16 p.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p. 369-384, 2004.

ROMIJN, H.; ALBALADEJO, M. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast england. **Research Policy**, v. 31, n. 7, p. 1053–1067, 2002.

ROTHWELL, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

SABOR GAUCHO. **Manual de identidade visual**. Atualizado em 06 out. 2015 Disponível em: <http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20151006103439miv___selo_sabor_gaucha.pdf> Acesso em 01 mar. 2016.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 15 mar.2016.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

SCHUMPETER, J. _____. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper and Row: New York, 1934.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982. (original-1942).

_____. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985. (original- 1912).

_____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção Os Economistas)

_____. Entrepreneurship as innovation. In: SWEDBERG, R. (Ed.). **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford University Press, 2000, cap. 2, p. 51-75.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em 15 de nov. 2016.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO RURAL, PESCA E COOPERATIVISMO - SDR. **Programa da SDR ultrapassa 800 agroindústrias familiares incluídas**. Atualizado em 03 nov. 2015. Disponível em <http://www.sdr.rs.gov.br/conteudo.php?cod_menu=2&cod_conteudo=6183>. Acesso em 01mar.2016.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 33-53, 2004.

SIENA, O. **Método para avaliar progresso em direção ao desenvolvimento sustentável**. 2002. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

SILVA, M. **Capacidade Inovadora Empresarial - Estudo dos factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas**. 2003. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2003.

SMITH, M. et al. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 655-676, 2008.

STEURER, R. et al. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

SUÁREZ, O. M. Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. **Scientia et Technica**, UTP, Pereira, Colômbia, Año X, n. 25, p. 209-213, ago. 2004.

SULZBACHER, A. W.; NEUMANN, P. S. O social e suas dimensões em agroindústrias familiares rurais. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 21, n. 3, p. 93-120, jul/set, 2014.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996

TERMIGNONI, L. D. F. **Framework de sustentabilidade para instituições de ensino superior comunitárias**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia Porto Alegre, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012.

TIDD, J. Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes for Research on Innovation Management. **International Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 1–21, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão para inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida. **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP, 2012.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Florianópolis, 2002. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção (PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2002.

_____. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VEIGA, J. E. D. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=hEjcruYfChQC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jos%C3%A9+Elida+Veiga%22&hl=pt-BR&sa=X&ei=faeTUtXRFuSsQT524H4AQ&ved=0CEoQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 11 fev. 2016.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. A proposal for measuring business sustainability, **Greener Management International**, n. 31, p. 101-120, 2000.

WAQUIL, P. D., et al. **O perfil da agroindústria rural no Brasil: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário de 2006**. Porto Alegre: UFRGS/FCE, jul. 2012. 92 p. (Relatório de Pesquisa)

WCED - WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

WESZ JUNIOR, V. J. **As Políticas Públicas de Agroindustrialização na Agricultura Familiar: análise e avaliação da experiência brasileira.** 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Agricultura e Sociedade, Seropédica, RJ, 2009.

WILKINSON, J. Sociologia econômica e o funcionamento dos mercados: inputs para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 805-825, ago. 2002.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-431, maio 1994.

YUKL, G. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251–289, 1989.

APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA



CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado (a) Senhor (a):

A Universidade Federal de Santa Maria por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Administração está realizando uma pesquisa acadêmica e científica que pretende verificar a capacidade de inovação e as práticas de sustentabilidade das agroindústrias familiares certificadas pelo selo “Sabor Gaúcho” do Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul (PEAF).

A pesquisa intitulada como “**GESTÃO SUSTENTÁVEL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO RS**”, está sendo realizada pela mestranda Luana Inês Damke, sob orientação da Dr^a Cláudia Maffini Gomes, Professora da Universidade Federal de Santa Maria e registrada na UFSM com o número 039578.

Gostaríamos de convidá-lo a participar, como voluntário, da pesquisa, respondendo o questionário a seguir, que se constitui como uma das etapas da pesquisa de campo. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada, sendo disponibilizado ao final o texto completo da dissertação, visando contribuir no aprimoramento da Gestão das Agroindustriais Familiares.

Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: luanadamke@uffs.edu.br, aos cuidados de Luana Inês Damke - Fone: (55) 9631-2178.

Agradecemos desde já a atenção dispensada em participar da pesquisa e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Dr^a. Cláudia Maffini Gomes
Profa. Adjunta da UFSM
E-mail: claudia@smail.ufsm.br

Luana Inês Damke
Mestranda PPGA/UFSM
E-mail: luanadamke@uffs.edu.br
Fone: 55 9631-2178

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUALITATIVA

Gestão Sustentável e Capacidade de Inovação das Agroindústrias Familiares (Instrumento de Coleta de Dados)
Bloco I - Perfil do respondente
1. Nome do responsável pelas informações
2. Cargo do responsável pelas informações
3. Idade do responsável pelas informações
4. Tempo de atuação
5. Formação
6. Telefone para contato
7. E-mail
Bloco II – Caracterização da Agroindústria
1. Nome da Agroindústria
2. Data de fundação
3. Localização
4. Produtos ou serviços oferecidos
5. Número de pessoas que atuam na agroindústria
6. Número de famílias associadas na agroindústria
7. Há contratação de mão-de-obra além da familiar? Quantas pessoas?
Bloco III – Inovação
1. Como iniciou a agroindústria?
2. Qual a principal motivação para o início?
3. Quais os principais obstáculos durante a sua constituição?
4. Há quanto tempo a Agroindústria é certificada pelo Sabor Gaúcho?
5. Como foi o processo de cadastramento para obter o selo? Houveram dificuldades?
6. As pessoas (sócios, colaboradores) são estimuladas a se envolver e cooperar?
7. A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões ou tudo precisa ser levado para o gestor da Agroindústria?
8. Nos últimos 3 anos, houve a criação ou introdução de novos produtos no mercado?
9. São analisados e levados em consideração os requisitos e as necessidades dos clientes para desenvolver novos produtos?
10. Vocês buscam alcançar novas tecnologias ou superar as tecnologias dos concorrentes?
11. Você considera que a agroindústria seja inovadora? Em quais aspectos?
12. Você acredita que isso tenha alguma relação com a certificação?
13. Você acredita que devido ao uso do selo Sabor Gaúcho tem alguma vantagem competitiva em relação a outras agroindústrias que atuam no mesmo ramo? Quais seriam essas vantagens?
Bloco IV – Práticas de gestão sustentável
1. A agroindústria realiza algumas práticas de gestão sustentável? Ex: controle, reutilização e aproveitamento de recursos naturais (água, energia, resíduos, preservação do solo, etc.). Quais?
2. Se sim, você acredita que isso tenha alguma relação ou seja decorrente da certificação?
3. Usando práticas sustentáveis você acredita que amplia a capacidade de inovação da agroindústria?
4. São realizados investimentos em saúde e segurança para as pessoas que trabalham na agroindústria?
5. Há uma preocupação com a qualidade de vida das pessoas que trabalham e vivem próximo a agroindústria?
6. Houve aumento nas vendas e na lucratividade depois do uso do Selo Sabor Gaúcho no rótulo do

produto? Quantos % ao ano?
7. Há mais cobranças por parte dos órgãos de fiscalização (vigilância sanitária, saúde, meio ambiente) depois do uso do selo?
8. Há mais cobrança por parte dos clientes após o uso do selo?
9. Você acredita que a agroindústria tem alguma vantagem competitiva em relação a outras agroindústrias por realizar práticas sustentáveis?

APÊNDICE C– ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUANTITATIVA

Gestão Sustentável e Capacidade de Inovação das Agroindústrias Familiares			
Bloco I – Perfil do Respondente			
1. Nome do responsável pelas informações:		2. Idade:	
3. Cargo:		4. Tempo de atuação na agroindústria:	
5. Escolaridade:			
6. Telefone para contato:		7. E-mail:	
Bloco II – Caracterização da Agroindústria			
1. Nome da Agroindústria:			
2. Data de fundação:			
3. Localização (endereço/localidade/município):			
4. Produtos ou serviços produzidos/oferecidos:			
5. Percentual de matéria prima produzida pela própria agroindústria:			
6. Percentual de matéria prima adquirida de terceiros:			
7. Para aquisição da matéria prima há contratos formais ou o processo se dá de maneira informal? () formal – há contrato de fornecimento () informal – não há contrato de fornecimento, apenas parcerias			
8. Desenvolve algum produto ou processo considerado inovador?		Sim	Se sim, qual (is): _____
		Não	
9. O que o levou a ter/abrir a agroindústria (fato/motivo):			

10. Número de pessoas que atuam na agroindústria:			
11. Número de famílias associadas na agroindústria:			
12. Há contratação de mão-de-obra além da familiar?		Sim	Se sim, quantas pessoas? _____
		Não	
13. Receita bruta mensal (média) em R\$:			
14. Filiado a alguma Associação e/ou Sindicato?		Sim	Se sim, qual (is)? _____
		Não	
15. Usa o selo SABOR GAÚCHO?		Sim	Se sim, desde quando? _____
		Não	
Bloco III – Inovação (VALLADARES, 2012)			
As questões a seguir relacionadas buscam mensurar OCORRÊNCIA em relação a cada aspecto apresentado. Assinale o grau (nota) que melhor traduza a sua concordância sobre as ações adotadas pela agroindústria, de acordo com a escala abaixo, na qual 1 representa o menor grau de concordância (jamais ocorre), 5 a máxima concordância (sempre ocorre) e 0 quando a afirmativa não se aplica a situação da Agroindústria.			
Intenção estratégica em inovar			

Na agroindústria há ...	0 - NÃO SE APLICA (NA)	1 - NÃO OCORRE	2 - RARAMENTE	3 - ALGUMAS VEZES	4 - COM FREQUÊNCIA	5 - SEMPRE
1. Introdução de novas técnicas administrativas						
2. Introdução pioneira de novas tecnologias de operação						
3. Entrada em novos mercados ou negócios nacionais						
4. Entrada em novos mercados ou negócios no exterior						
5. Criação e introdução de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos						
Liderança transformadora						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
6. As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa						
7. Tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos						
8. São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam						
9. Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas						
Organicidade da estrutura organizacional						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
10. A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões						
11. A comunicação interna é aberta e transparente						
12. Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão						
13. Pequenos problemas não precisam ser levados a chefia para uma resposta final						
Gestão de pessoas para inovação						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
14. São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham						
15. As pessoas que trabalham na agroindústria são formalmente reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho						
16. As condições de trabalho (ex: flexibilidade de horário) facilitam a vida pessoal dos colaboradores (funcionários)						
17. As práticas de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes estimulam a inovação e a criatividade						
Conhecimento do cliente e do mercado						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
18. Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes						
19. Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades						
20. Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não tem consciência ainda						
21. Pesquisamos a satisfação dos nossos clientes						
Gestão estratégica da tecnologia						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
22. Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias						
23. Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia						

24. Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva						
25. Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes						
Gestão de projetos						
Na agroindústria ...	NA	1	2	3	4	5
26. Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade.						
27. O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados						
28. Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias						
29. Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados						
Bloco IV – Sustentabilidade (CALLADO, 2010)						
As questões a seguir relacionadas buscam mensurar OCORRÊNCIA em relação a cada aspecto apresentado. Assinale o grau (nota) que melhor traduza a sua concordância sobre as ações adotadas pela agroindústria, de acordo com a escala abaixo, na qual 1 representa o menor grau de concordância (jamais ocorre) , 5 a máxima concordância (sempre ocorre) e 0 quando a afirmativa não se aplica a situação da Agroindústria .						
Ambiental						
Na agroindústria há...	0 - NÃO SE APLICA (NA)	1 - NÃO OCORRE	2 - RARAMENTE	3 - ALGUMAS VEZES	4 - COM FREQUÊNCIA	5 - SEMPRE
1. Práticas de gestão ambiental implementadas (SGA-Sistema de Gestão Ambiental: estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços)						
2. Controle da quantidade de água consumida nas atividades						
3. Controle da quantidade de energia elétrica consumida nas atividades						
4. Reutilização de água						
5. Práticas para a reduzir a emissão de resíduos						
6. Atenção e prevenção de acidentes ambientais						
7. Práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos. (por exemplo, embalagens de agrotóxicos)						
8. Cuidado com o solo (plantio direto, cuidado com a erosão etc)						
9. Preservação das nascentes e matas						
10. Descarte adequado do lixo gerado						
11. Não há processos instaurados por não-conformidades ambientais						
12. Participação em cursos, seminários e palestras sobre preservação do meio ambiente						
Econômica						
Na agroindústria há...	NA	1	2	3	4	5
13. Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais						
14. Investimentos em planos de saúde e segurança para seus colaboradores						
15. Investimentos em tecnologias limpas (energia solar, redes, elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos)						
16. Redução do nível de endividamento em comparação aos últimos 3 anos						
17. Aumento da lucratividade em comparação aos últimos 3 anos						
18. Aumento da participação de mercado em comparação aos últimos três anos						

19. Aumento do volume de vendas em comparação aos últimos três anos						
20. Retorno aceitável sobre o capital que se investiu						
21. Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental						
22. Certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do selo Sabor Gaúcho)						
Social						
Na agroindústria há...	NA	1	2	3	4	5
23. Utilização de mão-de-obra local e regional						
24. Auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo e/ou função exercida						
25. Padrões rígidos em questões associadas à segurança de trabalho						
26. Preocupação com os acidentes de trabalho						
27. Incentivo à participação em eventos na comunidade local						
28. Possui políticas de capacitação dos colaboradores						
29. A agroindústria possui contratos de trabalho e todos se encontram em situação regular						
30. Há programas de prevenção e redução dos males causados pelo <i>stress</i> no ambiente de trabalho						
31. Atenção com a qualidade de vida pessoal e da família (proprietários)						
32. Atenção com a qualidade de vida dos demais trabalhadores						
33. O rótulo dos produtos além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor						

APÊNDICE D– TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E GESTÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Introdução de novas técnicas administrativas	,165	128	,000	,892	128	,000
Introdução pioneira de novas tecnologias de operação	,177	128	,000	,884	128	,000
Entrada em novos mercados ou negócios nacionais	,160	128	,000	,876	128	,000
Entrada em novos mercados ou negócios no exterior	,359	128	,000	,519	128	,000
Criação e introdução de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos	,216	128	,000	,806	128	,000
As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa	,369	128	,000	,643	128	,000
Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos	,387	128	,000	,569	128	,000
São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam	,388	128	,000	,539	128	,000
Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas	,381	128	,000	,612	128	,000
A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões	,295	128	,000	,766	128	,000
A comunicação interna é aberta e transparente	,385	128	,000	,652	128	,000
Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão	,193	128	,000	,845	128	,000
Pequenos problemas não precisam ser levados a chefia para uma resposta final	,172	128	,000	,853	128	,000
São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham	,313	128	,000	,655	128	,000
As pessoas que trabalham na agroindústria são formalmente reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho	,359	128	,000	,594	128	,000
As condições de trabalho (ex: flexibilidade de horário, saídas para resolver problemas pessoais), facilitam a vida pessoal dos colaboradores (funcionários)	,438	128	,000	,433	128	,000
As práticas de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes estimulam a inovação e a criatividade	,359	128	,000	,746	128	,000
Buscamos regularmente	,384	128	,000	,664	128	,000

identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes						
Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades	,323	128	,000	,717	128	,000
Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda	,297	128	,000	,765	128	,000
Pesquisamos a satisfação dos nossos clientes	,281	128	,000	,771	128	,000
Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias	,205	128	,000	,839	128	,000
Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia	,227	128	,000	,812	128	,000
Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva	,250	128	,000	,785	128	,000
Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes	,180	128	,000	,870	128	,000
Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade	,176	128	,000	,872	128	,000
O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados	,202	128	,000	,844	128	,000
Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias	,161	128	,000	,896	128	,000
Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados	,203	128	,000	,868	128	,000
Práticas de gestão ambiental implementadas (SGA - Sistema de Gestão Ambiental: uma estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços)	,288	128	,000	,766	128	,000
Controle de quantidade de água consumida nas atividades	,324	128	,000	,714	128	,000
Controle de quantidade de energia elétrica consumida nas atividades	,306	128	,000	,753	128	,000
Reutilização de água	,263	128	,000	,730	128	,000
Práticas para reduzir a emissão de resíduos	,251	128	,000	,789	128	,000
Atenção para a prevenção de acidentes ambientais	,348	128	,000	,602	128	,000
Práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos (ex: embalagens de agrotóxicos)	,461	128	,000	,309	128	,000
Cuidado com o solo (ex: plantio direto, cuidado com a erosão)	,445	128	,000	,338	128	,000

Preservação das nascentes e matas	,484	128	,000	,134	128	,000
Descarte adequado do lixo gerado	,461	128	,000	,224	128	,000
Não há processos instaurados ou multas por não-conformidades ambientais	,381	128	,000	,488	128	,000
Participação em cursos, seminários e palestras sobre preservação do meio ambiente	,274	128	,000	,790	128	,000
Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais	,232	128	,000	,804	128	,000
Investimentos em planos de saúde e segurança para seus colaboradores	,194	128	,000	,849	128	,000
Investimentos em tecnologias limpas (energia, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos)	,286	128	,000	,746	128	,000
Redução do nível de endividamento em comparação aos últimos 3 anos	,257	128	,000	,756	128	,000
Aumento da lucratividade em comparação aos últimos 3 anos	,281	128	,000	,759	128	,000
Aumento da participação de mercado nos últimos 3 anos	,334	128	,000	,720	128	,000
Aumento no volume de vendas em comparação aos últimos 3 anos	,324	128	,000	,712	128	,000
Retorno aceitável sobre o capital que foi investido	,275	128	,000	,769	128	,000
Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental	,213	128	,000	,811	128	,000
Certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do Selo Sabor Gaúcho)	,318	128	,000	,720	128	,000
Utilização de mão-de-obra local e regional	,300	128	,000	,656	128	,000
Auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo ou função exercidos	,242	128	,000	,827	128	,000
Padrões rígidos em questões associadas à segurança do trabalho	,227	128	,000	,803	128	,000
Preocupação com os acidentes de trabalho	,335	128	,000	,681	128	,000
Incentivo à participação em eventos na comunidade local	,318	128	,000	,700	128	,000
Possui políticas de capacitação para os colaboradores	,227	128	,000	,846	128	,000
A agroindústria possui contratos de trabalho e todos se encontram em situação regular	,305	128	,000	,770	128	,000
Há programas de prevenção e	,174	128	,000	,857	128	,000

redução dos males causados pelo estresse no ambiente de trabalho						
Atenção com a qualidade de vida pessoal e da família (proprietários)	,367	128	,000	,623	128	,000
O rótulo dos produtos além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes, apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor	,267	128	,000	,743	128	,000
Atenção com a qualidade de vida dos colaboradores (funcionários)	,320	128	,000	,718	128	,000

APÊNDICE E– LISTA COMPLETA DE PRODUTOS DAS AFs PESQUISADAS

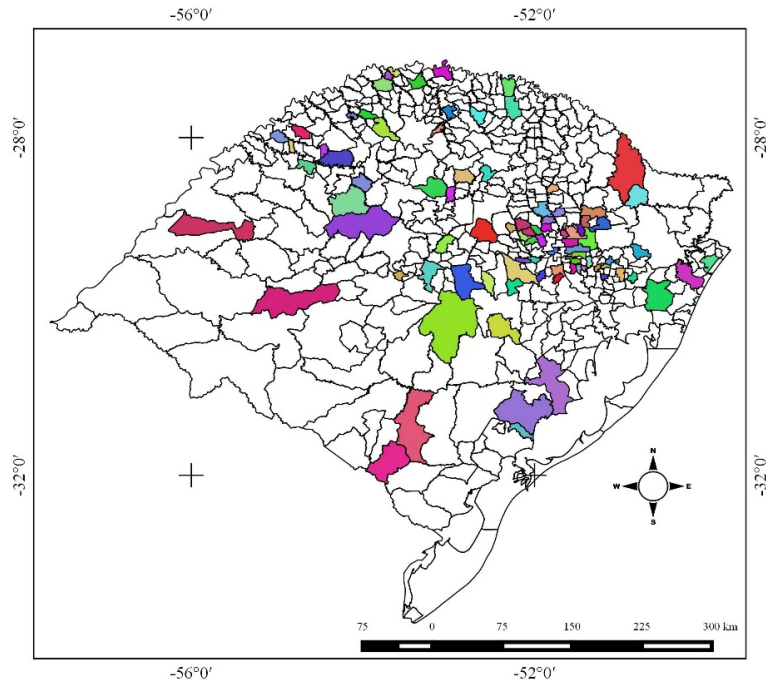
ABÓBORA EM CALDA, CONSERVAS (PEPINO, QUIABO, FIGO EM CALDA), GELEÍAS (AMORA, UVA, FIGO, ENTRE OUTRAS)
AÇÚCAR MASCADO E MELADO
BANANA PASSA, DOCE DE DIVERSAS FRUTAS, MARIOLA E POLPA DE AÇAÍ, MARACUJÁ E GOIABA.
BARRA DE CEREAIS, BROA DE MILHO DIET E SEM GLÚTEN, COOKIES DE AVEIA DIET E SEM LACTOSE, GHOSTOLI INTEGRAL, DOCE DE LEITE DIET E PALITO INTEGRAL DIET.
BISCOITOS
BOLACHAS, PÃES, CUCAS, MASSAS, BOLOS;
CACHAÇA GRASPA LICORES
CACHAÇA PRATA E ENVELHECIDA
CACHAÇA, LICORES E GRASPA
CACHAÇAS E LICORES
CACHAÇAS E LICORES
CACHAÇAS E LICORES ARTESANAIS
CARNE E DERIVADOS DE SUÍNO
CARNES E EMBUTIDOS
CERVEJAS INDIA PALE ALE, OATMEL COFFEE STOUT, GERMAN PILSEN E WEIZENBIER
CHÁS E CONDIMENTOS
COMIDAS CONGELADAS (PIZZAS, LASANHAS, NHOQUE, PASTÉIS, ETC)
COMPOTAS E CONSERVAS DE PEPINO, SELETA DE LEGUMES, CEBOLINHA
COMPOTAS, CONSERVAS, CHIMIAS, MOLHOS.
CONSERVAS
CONSERVAS DE VEGETAIS TAIS COMO: MINI-MILHO, PEPINO, CEBOLA, CENOURA, BETERRABA, RABANETE, COUVE-FLOR, BRÓCOLIS, PICLES. DOCES EM CALDA: PÊSSEGO, ABÓBORA, FIGO E ABACAXI.
CONSERVAS E DOCES
CONSERVAS EM GERAL (BETERRABA, CEBOLA, PEPINO, MISTA, COUVE-FLOR, BRÓCOLIS);
CONSERVAS, BOLACHAS, CUCAS E PÃO;
CONSERVAS, GELEIAS E COMPOTAS
CONSERVAS, GELEIAS, DOCES CREMOSOS, EM CALDA E POLPA DE FRUTA
CORTES DE CARNE OVINA E BOVINA
CUCAS, PÃES, BISCOITOS
CUIAS
DERIVADOS DA CANA - DE – AÇÚCAR
DERIVADOS DA CANA-DE-AÇÚCAR (MELADOS, AÇÚCAR MASCADO, RAPADURAS, SCHMIER DE CANA) DOCES, GELEÍAS, CONSERVAS E MINIMAMENTE PROCESSADOS (AIPIM E MORANGOS CONGELADOS)
DERIVADOS DE CARNE SUÍNA (SALAMES, TORRESMO, BANHA, ETC)
DERIVADOS DO LEITE
DIVERSAS LINHAS DE GRASPA E CACHAÇA
DOCES E GELEIAS DE FRUTAS, CONSERVAS E CRISTALIZADOS
DOCES E GELEIAS; MORANGO COM CHOCOLATE
DOCES, GELEIAS, SUCOS INTEGRAIS, EXTRATO DE TOMATE E MOLHO DE TOMATE, TODOS OS PRODUTOS ORGÂNICOS

EMBUTIDOS SUÍNOS
ERVA MATE
ERVA MATE CHIMARRÃO , ERVA PARA TERERÊ
FARINÁCEOS (PÃES, SUCOS, BISCOITOS, ETC)
GELEIA, SCHIMIA, SUCO, CONSERVAS, GELEIAS SEM AÇÚCAR
GELEIAS, CONSERVAS, BALAS E DOCES DE FRUTAS EM PASTA E DE CORTE;
GELEIAS, CONSERVAS, DOCES DE CORTE, DOCES CAMELADOS, NOZES CAMELADAS, CASCAS DE FRUTAS SECAS CAMELADAS
GELEIAS, CONSERVAS, MOLHO DE PIMENTA.
GELEIAS, SCHMIER, TEMPERO DESIDRATADO, MOLHO DE TOMATE, CATCHUP, CRISTALIZADOS
GELÉIAS; SCHIMIAS; DOCES EM CALDA
INDUSTRIALIZAÇÃO DE: SUCOS CONCENTRADOS, DOCES TIPO SCHMIER, COMPOTAS E CONSERVAS.
LEITE, QUEIJO BEBIDA LÁCTEA
LEITE E DERIVADOS (IOGURTE, QUEIJOS, NATA, ETC)
LINGUIÇA DEFUMADA, SALAME ITALIANO, COPA, BACON, LINGUIÇA TOSCANA E COSTELA DEFUMADA;
LINGUIÇA E EMBUTIDOS SUÍNOS
LINGUIÇA, COPA, SALAME, SALSICHÃO E BOLACHAS
MANDIOCA, LEGUMES, SUCOS, MELADOS, AÇÚCAR DE CANA
MASSA CASEIRA; BOLACHAS; CUCAS; PÃES
MASSAS
MASSAS CASEIRAS, CUCAS, BISCOITO AMANTEIGADO.
MASSAS DIVERSAS
MASSAS FRESCAS, CONGELADOS (LASANHA, ETC) E PANIFICADOS (BOLACHAS, SALGADOS, ETC);
MEL
MEL
MEL
MEL
MEL
MEL E DERIVADOS
MEL E DERIVADOS
MEL E PRÓPOLIS
MEL, PRÓPOLIS, CERA, BALAS, GELEIA REAL E PÓLEN
MELADO
MELADO BATIDO, RAPADURA
MELADO BATIDO, SCHMIER COLONIAL, AÇÚCAR MASCAVO, PUXA PUXA, CRI-CRI DE AMENDOIM
MELADO, AÇÚCAR MASCAVO, RAPADURA E CHIMIA COLONIAL
MELADO, AÇÚCAR-MASCAVO E RAPADURA
MELADO, RAPADURA DE AMENDOIM E NOZES, DERIVADOS DE AMENDOIM;
MELADO; SCHIMIA; PUXA-PUXA; RAPADURA
MOLHO E ESTRATO DE TOMATE; GELEIAS COM E SEM AÇÚCAR; DOCES DE FRUTAS; FRUTAS DESIDRATADAS E CRISTALIZADAS.
PÃES, CUCAS E BOLACHAS
PANIFICADOS
PANIFICAÇÃO

PANIFICADOS
PANIFICADOS
PEIXE VIVO PARA ABATE, FILÉ, SEMI FILÉ E POLPA
POLVILHO AZEDO, POLVILHO DOCE
PRODUÇÃO DE BOLACHAS E RAPADURAS
PRODUÇÃO DE LEITE, ESPECIFICAMENTE DA RAÇA JERSEY, IOGURTES, QUEIJOS
PRODUTOS A BASE DE AMENDOIM, PANIFICADOS E SCHIMIA'S
PRODUTOS A BASE DE SUÍNOS E CARNES EM GERAL
PRODUTOS FARINÁCEOS
QUEIJO COLONIAL, QUEIJO TEMPERADO, BISCOITOS (BROA, PASTELINA, CROSTOLI)
QUEIJOS
QUEIJOS (COLONIAL, PRATO, PARMESÃO E TEMPERADOS) EMBUTIDOS (COPA, SALAME E LINGUIÇAS DIVERSAS)
QUEIJOS A BASE DE IOGURTE
QUEIJOS COLONIAIS TEMPERADOS E RICOTA
QUEIJOS E MANTEIGA
QUEIJOS, BEBIDA LÁCTEA, LEITE INATURA, DOCE DE LEITE;
QUEIJOS, LEITE E BEBIDA LÁCTEA
RAPADURA, MELADO, AÇÚCAR MASCAVO E DOCES DE FRUTAS
RAPADURAS DE AMENDOIM NOZES, MELADO PÉ DE MOLEQUE AMENDOIM SALGADO, TORADO
RAPADURAS, MELADOS, CHIMIAS.
SALAME COLONIAL, COPA, LINGUIÇA E TORRESMO
SALAME COLONIAL, SALSICHÃO, MORTADELA, DEFUMADOS, TORRESMO, BANHA COLONIAL
SALAME DEFUMADO, SALAMITO, COPA, LINGUIÇA, TORRESMO, BANHA SUÍNA, TENDER, COSTELA DEFUMADA, LOMBO DEFUMADO, MURCILHA, PRESUNTO, MORTADELA
SALAME E COPA
SALAME E COPA
SALAME, COPA, TORRESMO E SALSICHÃO
SALAME, COPA, TORRESMO, BANHA, LINGUICINHA E COSTELA DEFUMADA.
SALAME, LINGUIÇA, COPA, DEFUMADOS;
SALAME, MORCILHA BRANCA, SALSICHÃO SUÍNO, LINGUIÇA CAMPEIRA SUÍNA, TORRESMO, BANHA
SALAMES, DEFUMADOS, EMBUTIDOS
SUCO DE UVA
SUCO DE UVA BORDÔ
SUCO DE UVA E MARACUJA
SUCO DE UVA INTEGRAL DE UVA BORDO
SUCO DE UVA INTEGRAL NATURAL
SUCO DE UVA INTEGRAL ORGÂNICO; NÉCTAR DE PÊSSEGO E MARACUJÁ; DOCES DE FRUTAS
SUCOS CONCENTRADOS; DOCES CREMOSOS (SCHIMIA); COMPOTAS E CONSERVAS
SUCOS DE UVA E DOCES CREMOSOS
SUCOS DE UVA E LARANJA INTEGRAL
SUCOS E VINHOS
SUCOS E VINHOS
SUCOS, BEBIDAS POLPAS, MOLHOS, DOCES, CONSERVAS, COMPOTAS, PATÊS, PASTAS

SUCOS, VINHOS E ESPUMANTES
SUCOS; POLPA DE FRUTAS CONGELADA; CONSERVA DE FRUTAS; PEPINOS EM CONSERVA; SCHIMIAS E GELEIAS.
SUCOS; POLPAS DE FRUTAS CONGELADAS; GELEIAS; SCHIMIAS;
VENDA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
VINHO, SUCO E ESPUMANTE
VINHOS, SUCOS E ESPUMANTES
VINHOS, SUCOS, ESPUMANTES

APÊNDICE F- MAPA E LEGENDA DOS MUNICÍPIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA



Legenda:

 AGUDO	 FARROUPILIA	 RELVADO
 ALPESTRE	 FLORES DA CUNHA	 SALVADOR DAS MISSÕES
 ANTÔNIO PRADO	 FREDERICO WESTPHALEN	 SALVADOR DO SUL
 ARATIBA	 GARIBALDI	 SANTA CLARA DO SUL
 ARROIO DO TIGRE	 GUAPORÉ	 SANTO ÂNGELO
 AUGUSTO PESTANA	 HARMONIA	 SANTO ANTÔNIO DA PATRULIA
 BARÃO	 IBIRUBÁ	 SANTO AUGUSTO
 BARROS CASSAL	 IMIGRANTE	 SÃO JOSÉ DO HIERVAL
 BENTO GONÇALVES	 JÓIA	 SÃO JOSÉ DO HORTÊNCIO
 BOM PRINCÍPIO	 LAJEADO	 SÃO JOSÉ DO INHACORÁ
 BOM RETIRO DO SUL	 MAÇAMBARÁ	 SÃO LOURENÇO DO SUL
 CACEQUI	 MAQUINÉ	 SÃO MARTINHO
 CACHOEIRA DO SUL	 MARATÁ	 SÃO PAULO DAS MISSÕES
 CAIBATÉ	 MONTE ALEGRE DOS CAMPOS	 SAPIRANGA
 CAMAQUÃ	 MONTE BELO DO SUL	 SELBACH
 CAMPINAS DO SUL	 NÃO-ME-TOQUE	 SETE DE SETEMBRO
 CANDELÁRIA	 NOVA BRÉSCIA	 SILVEIRA MARTINS
 CÂNDIDO GODÓI	 NOVA ROMA DO SUL	 TABAÍ
 CANELA	 NOVO BARREIRO	 TENENTE PORTELA
 CARLOS BARBOSA	 PANTANO GRANDE	 TRÊS CACHOEIRAS
 CONSTANTINA	 PARÁI	 TUPANCIRETÁ
 COQUEIRO BAIXO	 PAROBÉ	 TURUÇU
 DOIS LAJEADOS	 PASSO DO SOBRADO	 VACARIA
 DOUTOR RICARDO	 PAVERAMA	 VENÂNCIO AIRES
 ENCANTADO	 PEDRAS ALTAS	 VERA CRUZ
 ERECHIM	 PICADA CAFÉ	 VESPASIANO CORREA
 ERNESTINA	 PINHEIRINHO DO VALE	 VISTA GAÚCHA
 ESTÂNCIA VELHA	 PINHEIRO MACHADO	 PINTO BANDEIRA
 FAGUNDES VARELA	 PRESIDENTE LUCENA	
	 PUTINGA	

APÊNDICE G– ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE *SPEARMAN* DIMENSÃO AMBIENTAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29
s01	,144	,196	,084	-,132	,016	,194	,186	,217	,254	,137	,206	-,138	-,249	,149	-,064	,093	,210	,329	,424	,425	,183	,212	,254	,216	,182	,401	,307	,409	,371
s02	,333	,323	,081	,023	,172	,273	,234	,206	,211	,178	,230	-,095	-,150	-,017	,096	,020	,003	,329	,337	,350	,150	,294	,337	,372	,330	,369	,376	,401	,403
s03	,283	,312	,139	-,042	,124	,281	,235	,281	,244	,242	,292	-,079	-,049	,053	,068	-,036	-,065	,365	,345	,318	,113	,309	,388	,331	,359	,276	,277	,387	,418
s04	,296	,090	,075	,076	-,063	,017	,005	,004	-,081	,028	-,038	-,127	-,152	,053	,158	,089	,091	,100	,133	,128	,216	,019	-,015	,055	-,047	,215	,296	,258	,245
s05	,260	,127	,111	,147	,054	,103	,115	,113	,066	,267	,325	,228	,295	,150	,073	-,005	,084	,211	,302	,281	,262	,148	,111	,131	,189	,253	,321	,307	,295
s06	,231	,223	,182	,033	,114	,287	,264	,258	,266	,287	,419	-,201	-,246	,114	-,020	-,023	-,063	,299	,401	,322	,190	,244	,245	,261	,256	,295	,314	,342	,397
s07	,134	,114	,218	-,165	,155	-,009	-,033	,008	-,053	,008	,051	-,039	-,109	,056	,111	-,040	-,090	,071	,120	,066	-,021	,081	,054	,187	,072	,092	,049	,172	,112
s08	,081	,188	,222	-,041	,155	,223	,206	,218	,232	,223	,292	,051	,037	,088	-,051	-,090	-,158	,161	,193	,100	,167	,180	,128	,088	,057	,050	,124	,171	,232
s09	,125	,161	,165	-,010	,116	,237	,178	,196	,179	,229	,247	-,027	,056	,052	-,043	-,072	-,114	,243	,250	,104	,134	,114	,100	,109	,082	,049	,060	,091	,168
s10	,140	,157	,183	,087	,115	,223	,264	,190	,147	,243	,220	-,115	-,063	-,110	-,172	,071	,034	,210	,379	,283	,179	,199	,160	,196	,188	,129	,117	,146	,253
s11	-,237	-,058	-,078	-,392	-,179	-,050	-,138	-,072	-,024	-,132	,027	,140	,089	-,126	-,059	-,133	-,120	-,092	-,078	-,101	-,090	-,108	-,037	-,132	-,176	-,105	-,151	-,257	-,191
s12	,156	,278	,193	-,022	,152	,193	,127	,114	,149	,093	,126	-,059	-,104	,090	-,142	-,103	-,098	,074	,148	,134	,204	,259	,302	,253	,204	,127	,218	,233	,270

APÊNDICE H- ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE *SPEARMAN* DIMENSÃO ECONÔMICA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29
s13	,170	,169	,056	- ,069	,097	,227 ^{**}	,200	,305 ^{**}	,222	,325 ^{**}	,278 ^{**}	- ,197	- ,251 ^{**}	,069	- ,132	- ,050	- ,004	,276 ^{**}	,370 ^{**}	,244 ^{**}	,220	,204	,221	,154	,236 ^{**}	,399 ^{**}	,407 ^{**}	,303 ^{**}	,497 ^{**}
s14	,140	,039	,005	,067	,124	,117	,112	,198 [*]	,109	,128	,142	- ,171	- ,131	,114	,095	,009	,094	,179 [*]	,250 ^{**}	,296 ^{**}	,147	,058	,091	,036	,099	,321 ^{**}	,351 ^{**}	,340 ^{**}	,426 ^{**}
s15	,222 ^{**}	,083	,092	,183 [*]	,058	,052	,077	,088	- ,080	,114	,026	,236 ^{**}	,208 [*]	,213	,052	,053	,197 [*]	,208	,274 ^{**}	,308 ^{**}	,169	,224	,218	,246 ^{**}	,276 ^{**}	,089	,122	,274 ^{**}	,150
s16	,036	,110	,140	,003	,089	,203 [*]	,157	,233 ^{**}	,218 [*]	,154	,265 ^{**}	,012	,045	,103	- ,058	- ,143	- ,058	,055	,106	,068	,095	,088	,029	,069	,131	,248 ^{**}	,226 [*]	,239 ^{**}	,350 ^{**}
s17	,001	,029	,221 [*]	,087	,148	,183 [*]	,074	,158	,134	,283 ^{**}	,305 ^{**}	- ,048	- ,060	- ,017	- ,036	- ,167	- ,185	,184 [*]	,227 ^{**}	,148	,098	,087	,123	,176 [*]	,273 ^{**}	,164	,172	,222 [*]	,265 ^{**}
s18	,048	,037	,305 ^{**}	,061	,227 [*]	,214 [*]	,074	,121	,071	,271 ^{**}	,263 ^{**}	- ,114	- ,062	- ,114	- ,126	- ,214	- ,183	,167	,254 ^{**}	,147	,162	,101	,028	,143	,180 [*]	,143	,229 ^{**}	,264 ^{**}	,295 ^{**}
s19	,021	- ,010	,276 ^{**}	- ,020	,196 [*]	,162	,051	,093	,004	,195 [*]	,224 [*]	- ,107	- ,089	- ,045	- ,084	- ,246 ^{**}	- ,149	,199 [*]	,290 ^{**}	,242 ^{**}	,152	,108	,037	,143	,105	,167	,224 [*]	,310 ^{**}	,317 ^{**}
s20	,097	,069	,196 [*]	- ,085	,198 [*]	,194 [*]	,038	,061	,053	,241 ^{**}	,305 ^{**}	- ,088	- ,096	,052	,017	- ,162	- ,178 [*]	,250 ^{**}	,276 ^{**}	,209 [*]	,098	,133	,149	,204 [*]	,244 ^{**}	,213 [*]	,252 ^{**}	,252 ^{**}	,280 ^{**}
s21	,224 [*]	,195 [*]	- ,039	,067	,200 [*]	,143	,144	,155	,099	,201 [*]	,192 [*]	- ,296 ^{**}	- ,211	,028	- ,061	- ,089	,007	,199 [*]	,339 ^{**}	,290 ^{**}	,214 [*]	,080	,172	,128	,149	,237 ^{**}	,261 ^{**}	,370 ^{**}	,333 ^{**}
s22	,101	,059	,132	,329 ^{**}	,185 [*]	- ,018	,054	,080	- ,045	,025	,031	- ,249 ^{**}	- ,227 [*]	,101	- ,041	- ,062	,079	,065	,136	,138	,137	,033	- ,024	,100	,212 [*]	,120	,163	,294 ^{**}	,220 [*]

APÊNDICE I– ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE *SPEARMAN* DIMENSÃO SOCIAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

	i01	i02	i03	i04	i05	i06	i07	i08	i09	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29
s23	,104	,182	,158	- ,102	,024	,270	,260	,239	,188	,005	,001	,128	,170	,243	,013	- ,010	- ,123	,041	,059	,054	- ,007	,304	,285	,277	,315	,127	,143	,158	,187
s24	,127	,109	,116	- ,068	,091	,239	,195	,249	,204	,020	,162	,082	,074	,256	,235	,026	- ,066	,105	,165	,146	,094	,309	,317	,226	,210	,200	,114	,257	,293
s25	,232	,042	,101	,172	,066	,083	,116	,190	,133	,231	,190	- ,130	- ,085	,099	,134	,000	,139	,195	,209	,223	,185	,098	,090	,140	,225	,331	,391	,328	,268
s26	,149	,081	,066	,036	,078	,333	,317	,370	,316	,300	,308	- ,063	- ,035	,080	,123	- ,089	- ,124	,215	,259	,258	,132	,159	,203	,247	,240	,275	,297	,318	,383
s27	,087	,179	,104	- ,096	,080	,198	,183	,254	,221	,128	,229	- ,034	- ,120	,066	,003	- ,149	- ,245	,044	,154	,213	- ,016	,169	,167	,273	,189	,183	,184	,272	,236
s28	,112	,110	,046	,108	,111	,204	,252	,292	,209	,196	,100	- ,099	- ,084	,162	,049	,016	,191	,296	,344	,297	,127	,261	,238	,187	,302	,406	,296	,387	,400
s29	,311	,155	,098	,113	- ,015	,045	,089	,109	- ,035	,033	,074	- ,153	- ,089	,044	- ,069	- ,012	,059	,223	,286	,261	,163	,127	,085	,184	,149	,400	,350	,360	,379
s30	,210	,071	,175	,200	,041	,086	,105	,044	- ,104	,093	- ,092	- ,213	- ,097	,118	,023	- ,041	,071	,212	,251	,243	,173	,090	,080	,159	,175	,228	,258	,312	,265
s31	,154	,159	,253	,051	,247	,142	,123	,195	,110	,230	,281	- ,184	- ,105	,026	- ,125	- ,219	- ,035	,270	,360	,135	,031	,147	,078	,075	,117	,256	,163	,269	,261
s32	,113	,020	,155	,377	- ,067	- ,033	- ,015	,081	,006	,072	,046	- ,122	- ,153	,058	,037	- ,029	,157	,189	,150	,158	,137	,095	,082	,162	,129	,159	,119	,229	,176
s33	,177	,032	,287	,212	,170	,081	,130	,095	,048	,213	,013	- ,274	- ,251	,110	- ,136	- ,154	,164	,348	,384	,268	,199	,211	,122	,086	,149	,374	,319	,301	,337

APÊNDICE J- CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS - DIMENSÃO AMBIENTAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Correlações significativas positivas - dimensão ambiental e capacidade de inovação (0,01**)	
-Práticas de gestão ambiental implementadas	<p>Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Controle de quantidade de água consumidas nas atividades	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>Introdução pioneira de novas tecnologias de operação</p> <p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa</p> <p>Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Controle de quantidade de energia elétrica consumida nas atividades	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>Introdução pioneira de novas tecnologias de operação</p> <p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa</p> <p>Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos</p> <p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam</p> <p>Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem</p>

	<p>competitiva</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Reutilização de água	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Práticas para reduzir a emissão de resíduos	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Analizamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Pesquisamos a satisfação dos nossos clientes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Atenção para a prevenção de acidentes ambientais	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa</p> <p>Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos</p> <p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam</p> <p>Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analizamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
- Cuidado com o solo	<p>Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Preservação das nascentes e matas	<p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analizamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p>

- Descarte adequado do lixo gerado	<p>Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Participação em cursos, seminários e palestras sobre preservação do meio ambiente	<p>Introdução pioneira de novas tecnologias de operação</p> <p>Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>

Correlações significativas negativas - dimensão ambiental e capacidade de inovação (0,01**)

-Práticas de gestão ambiental implementadas	Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final
-Práticas para reduzir a emissão de resíduos	<p>Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão</p> <p>Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final</p>
-Atenção para a prevenção de acidentes ambientais	Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final
-Não há processos instaurados ou multas por não-conformidades ambientais	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>Entrada em novos mercados ou negócios no exterior</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>

APÊNDICE K – CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS - DIMENSÃO ECONÔMICA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Correlações significativas positivas - dimensão econômica e capacidade de inovação (0,01 **)	
-Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais	<p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa</p> <p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Investimentos em planos de saúde e segurança para seus colaboradores	<p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Investimentos em tecnologias limpas	<p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>
-Redução do nível de endividamento em comparação aos últimos 3 anos	<p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Aumento da lucratividade em comparação aos últimos 3 anos	<p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Aumento da participação de mercado nos últimos 3 anos	<p>Entrada em novos mercados ou negócios nacionais</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p>

	<p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Aumento no volume de vendas em comparação aos últimos 3 anos	<p>Entrada em novos mercados ou negócios nacionais</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Retorno aceitável sobre o capital que foi investido	<p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental	<p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do Selo Sabor Gaúcho)	<p>Entrada em novos mercados ou negócios no exterior</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>

Correlações significativas negativas - dimensão econômica e capacidade de inovação (0,01**)

-Análise de investimento sempre utilizando critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais	Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final
-Investimentos em tecnologias limpas	Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão
-Aumento no volume de vendas em comparação aos últimos 3 anos	As condições de trabalho (ex: flexibilidade de horário, saídas para resolver problemas pessoais), facilitam a vida pessoal dos colaboradores (funcionários)
-Programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental	Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão
-Certificação de	Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão

qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos (além do Selo Sabor Gaúcho)	
--	--

APÊNDICE L – CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS - DIMENSÃO SOCIAL E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Correlações significativas positivas - dimensão social e capacidade de inovação (0,01*)	
-Utilização de mão-de-obra local e regional	<p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p>
-Auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo ou função exercidos	<p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam São oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento para as pessoas que ali trabalham As pessoas que trabalham na agroindústria são formalmente reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>
-Padrões rígidos em questões associadas à segurança do trabalho	<p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Preocupação com os acidentes de trabalho	<p>As pessoas são inspiradas e encorajadas a construir o futuro da empresa Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam Estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões A comunicação interna é aberta e transparente Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Incentivo à participação em eventos na comunidade local	<p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>

	Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados
-Possui políticas de capacitação para os colaboradores	<p>Tratam as pessoas como "gente" e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos</p> <p>São claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias</p> <p>Pensamos constantemente sobre a próxima geração da tecnologia</p> <p>Buscamos alcançar ou superar as tecnologias dos nossos concorrentes</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-A agroindústria possui contratos de trabalho e todos se encontram em situação regular	<p>Introdução de novas técnicas administrativas</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Há programas de prevenção e redução dos males causados pelo estresse no ambiente de trabalho	<p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-Atenção com a qualidade de vida pessoal e da família (proprietários)	<p>Entrada em novos mercados ou negócios nacionais</p> <p>Criação e introdução de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos</p> <p>A estrutura organizacional da agroindústria permite a tomada rápida de decisões</p> <p>A comunicação interna é aberta e transparente</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
-O rótulo dos produtos além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes, apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor	<p>Entrada em novos mercados ou negócios no exterior</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p>

-Atenção com a qualidade de vida dos colaboradores (funcionários)	<p>Entrada em novos mercados ou negócios nacionais</p> <p>Buscamos regularmente identificar e analisar os desejos e as necessidades dos nossos clientes</p> <p>Analisamos como os clientes usam nossos produtos para descobrir novas necessidades</p> <p>Tentamos descobrir as necessidades dos nossos clientes, as quais eles próprios não têm consciência ainda</p> <p>Projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade</p> <p>O progresso dos projetos de inovação e melhoria são monitorados</p> <p>Dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias</p> <p>Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados</p>
---	---

Correlações significativas negativas- dimensão social e capacidade de inovação (0,01**)

-Incentivo a participação em eventos na comunidade local	As práticas de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes estimulam a inovação e a criatividade
-Atenção com a qualidade de vida dos colaboradores (funcionários)	Algumas ações podem ser implementadas sem que a chefia aprove a decisão Pequenos problemas não precisam ser levados à chefia para uma resposta final