

ESTRATÉGIAS INOVADORAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE HORTIFRUTICULTURA: um estudo de caso na Serra Gaúcha

Lisandra Balbinot¹
Cláudia Soave²

Resumo: O assunto inovação ganha força no mundo dos negócios, tanto por parte das organizações, quanto no mundo acadêmico, uma vez que auxilia na perpetuação das empresas e seu desenvolvimento. Nesse contexto, identificar estratégias inovadoras é um desafio que pode auxiliar no entendimento de como as organizações inovam e que aspectos estão envolvidos nas mudanças que vivenciam com o passar dos anos e das gerações. Assim, o artigo teve como objetivo geral analisar quais estratégias inovadoras de gestão auxiliaram no desenvolvimento organizacional da empresa S, uma empresa familiar do setor de hortifruticultura localizada na Serra Gaúcha. Como pesquisa aplicada de natureza qualitativa, descritiva-interpretativa, constitui-se em um estudo de caso e fez uso de coleta de dados por meio da realização de entrevistas individuais, semiestruturadas, além de observação assistemática participante e pesquisa documental. Os integrantes da pesquisa foram fundadores e diretores da empresa S, que contribuíram com percepções sobre o que é inovação, mudanças organizacionais e práticas inovadoras que ocorreram ao longo dos anos na empresa em estudo. Na análise e interpretação de dados utiliza-se a análise de conteúdo. Os resultados indicam que as estratégias inovadoras estão presentes desde a fundação, até o presente momento, e que foram decisórias para o crescimento e perpetuação dos negócios. Identificou-se a presença de características das empresas familiares no âmbito inovação.

Palavras-chave: empresas familiares; estratégias inovadoras; inovação.

1 Introdução

Diante de um cenário de constante mudança, as estratégias inovadoras se mostram vitais para as empresas contemporâneas. O avanço tecnológico, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a melhoria contínua dos processos, são algumas das alternativas encontradas pelas organizações para garantirem a sua sobrevivência (CHESBROUGH, 2012).

Percebe-se, nesse cenário, que as empresas familiares também passam por desafios para a continuidade dos negócios a cada geração. Assim, este artigo discorre sobre a empresa S, uma organização familiar do ramo de hortifruticultura³ com uma trajetória que desperta interesse, visto que, possui mais de trinta anos de história e se destaca na importação e comercialização de frutas para todo o país. Dessa maneira, surge a seguinte questão: como estratégias inovadoras

¹ Pós-Graduada do curso de Especialização em Gestão e Inovação do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFRS) – *Campus* Farroupilha, Especialista em Gestão e Pessoas (UNINTER), Tecnóloga em Processos gerenciais (IFRS) – *Campus* Farroupilha. E-mail: lili_balbinot@hotmail.com.

² docente área de Gestão no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFRS) – *Campus* Farroupilha. Doutora em Educação, Mestra em Filosofia na linha de Ética Aplicada, Especialista em Marketing e em Arte terapia e Desenvolvimento Humano, Bacharela em Administração (UCS). E-mail: claudia.soave@farroupilha.ifrs.edu.br.

³ os termos hortifruticultura e hortifrúti são utilizados pelo Ministério da Agricultura e Pecuária MAPA e na Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), ao longo do trabalho será utilizado a nomenclatura hortifrúti.

de gestão podem contribuir para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar do setor de hortifrúti?

Por conseguinte, o estudo tem como objetivo geral analisar quais estratégias inovadoras de gestão auxiliaram no desenvolvimento organizacional da empresa S, desde a fundação até o presente momento. Para atingi-lo, a pesquisa conta com os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a percepção dos fundadores e da direção sobre o que é inovação; (ii) apontar mudanças organizacionais ao longo dos anos; (iii) verificar práticas inovadoras adotadas pela gestão voltadas a cultura da inovação e a continuidade dos negócios.

O estudo é relevante, pois o setor de hortifrúti cresceu fortemente até meados de 2014 e mais de 80% da população se preocupa com a alimentação saudável no Brasil (Agência Brasil, 2020). Porém, com o contexto da pandemia, o setor sofreu redução de investimentos e os preços dos alimentos tiveram um aumento significativo, devido ao alto custo de produção e dos insumos. Este cenário econômico restringe o poder de compra do brasileiro e impacta o setor de hortifrúti como um todo (Hortifrúti Brasil, 2023). Dessa maneira, tem-se a preocupação de retomar o setor e o crescimento econômico que depende do mesmo.

Além disso, as empresas familiares possuem uma representatividade de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) a nível Brasil (IBGE, 2020). Por isso, a pesquisa também se justifica à medida que impulsiona estudos relacionados a inovação e continuidade dos negócios: 36% das empresas familiares não sobrevivem a passagem para a segunda geração (PWC, 2018).

Considerando o tema do artigo, tem-se lacunas de estudos acadêmicos e carência de pesquisas que incorporem estratégias inovadoras no setor de hortifrúti. É relevante buscar aprofundamento nas análises e fomentar novas pesquisas neste enquadramento.

2 Referencial teórico

2.1 Estratégias inovadoras em empresas familiares

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação envolve a habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades de crescimento tornando-se uma vantagem competitiva. A mesma está fortemente ligada ao sucesso e pode acontecer em quatro dimensões "4 Ps" da inovação: a) Inovação por produto: mudança ao que se refere aos produtos; b) Processo: forma como os produtos são criados e entregues; c) Posição: alteração no contexto em que os produtos são introduzidos; d) Paradigma: mudanças nos modelos mentais norteadores da empresa.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2018), documento que traça as diretrizes da inovação, a inovação é um processo contínuo e as empresas passam continuamente por mudanças em produto, processo e buscam novos conhecimentos. O Manual define quatro tipos

de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Segundo Lodi (1998), as empresas familiares se caracterizam por terem presentes em sua administração ao menos duas gerações e são consideradas um tipo singular de organização. Quando abordados assuntos relacionados às empresas familiares, o processo sucessório é considerado um momento delicado para as organizações. Se caracteriza por ser a transição do controle e administração da empresa de uma geração para outra, envolvendo aspectos afetivos e emocionais. (BERNHOEFT, 1996; GERSICK et al., 1997). Segundo Seabra et al. (2021) a continuidade do negócio é a maior preocupação da nova geração e é nesse momento que a inovação se torna uma oportunidade de aperfeiçoamento, mudança de mentalidade, posicionamento e modernização.

Não existe um consenso sobre o conceito de estratégia organizacional, no presente artigo é definido como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Utiliza-se das estratégias para alcançar os objetivos propostos, superar desafios do mercado e da concorrência, atingir um desempenho adequado, mesmo mediante de situações adversas. Assim como, auxilia as organizações a buscar uma posição exclusiva e valiosa relacionando diversas atividades. (MINTZBERG; QUINN, 2001; PORTER, 2005).

Para Villani et al. (2023), as empresas familiares podem passar por uma tensão paradoxal entre a ancoragem ao passado e a necessidade de renovar e inovar para se manterem vivas, isso pode dificultar a tomada de decisão e a inovação. Nesse contexto, tem-se evidências teóricas que apontam a inovação de formas diferentes se tratando de empresas familiares, por seu comportamento único, como também, pelo excepcional pacote de recursos e capacidades ou o próprio envolvimento da família nos negócios (PADILLA-MELÉNDEZ et al., 2015).

Quando se coloca em perspectiva as empresas familiares, nota-se um caráter dinâmico, que nutre a longevidade e continuidade dessas organizações. Portanto as estratégias de inovação possuem relações entre: inovações de ruptura, métodos de produção, da exploração de novas oportunidades de negócio e de inovações incrementais, envolvendo melhorias contínuas em atividades já desempenhadas pela organização, a criação de uma empresa familiar com propensão à inovação (BORGES et al., 2014).

Como afirma Grzybovski (2007), as empresas familiares geralmente desenvolvem suas atividades em segmentos que se remetem à história da família, buscando preservar os valores éticos e morais em que são reconhecidas na sociedade local. Por conseguinte, mesmo compreendendo a importância da inovação, podem apresentar uma postura mais conservadora

e, por vezes aversão ao risco, dificultando as práticas inovadoras. Nesse contexto, requer uma postura diferente, rompimento com o passado para desenvolver novas competências, habilidades e a adoção de novas estratégias (VILLANI et al., 2023).

2.2 Cultura da inovação

Segundo Brillo e Boonstra (2019) desenvolver uma cultura com foco na inovação não é uma tarefa simples, por vezes se acredita ser um objetivo organizacional, mas vai além disso, precisa ser uma estratégia de negócio. Para a construção de uma empresa com cultura inovadora precisa-se de pessoas, pois são o coração criativo da empresa, assim, a partir de pesquisas na área de psicologia, verifica-se que o ser humano nasce com a capacidade de encontrar e resolver problemas complexos (TIDD; BESSANT, 2015).

Dessa forma, o desenvolvimento organizacional que impulsiona a inovação geralmente está ligado aos funcionários e líderes que acreditam na melhoria contínua, em mudanças, assim como, se sentem desafiados a renovar ou se renovar no âmbito profissional. Por conseguinte, tem-se pessoas que possuem paixão nas atividades diárias e visão de um futuro próspero, em que conflitos também surgem e acabam por auxiliar nesse crescimento (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Assim, tem-se componentes que caracterizam as empresas que buscam inovação, sendo elas familiares ou não, possibilitando estratégias inovadoras difundidas para toda a organização exposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Componentes da organização inovadora

Componentes	Características fundamentais
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente articulado, alongamento da intenção estratégica, comprometimento da alta gestão
Estrutura adequada	Projeto de organização que permita criatividade, aprendizagem
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, multifuncional e inter organizacional) para a solução de problemas
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua
Clima criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes
Foco externo	Orientação para o cliente externo e interno, <i>networking</i> extensivo

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores Tidd e Bessant (2015).

Esses componentes, conforme Quadro 1, quando presentes e bem integrados na cultura e na estrutura organizacional, podem criar um ambiente propício à inovação. Em que a criatividade é valorizada, as ideias são desenvolvidas e implementadas, e a organização está constantemente evoluindo para atender às demandas do mercado e às mudanças no ambiente empresarial.

De acordo com Dutra e Almeida (2018), em um estudo bibliográfico de 1987 a 2017, elencou-se as principais diretrizes para a construção e/ou sobrevivência de uma cultura de inovação. Dentre todos os elementos destacados, conforme Quadro 2, pelos principais autores do período, foi possível destacar quais deles, na prática, tiveram alta adesão, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Elementos para estímulo da cultura inovadora

Elementos	Características fundamentais
Apoio explícito da alta direção à inovação	Clareza para toda a organização sobre a importância da inovação, esse apoio é fundamental para motivar e engajar a equipe
Mecanismos de recompensa e reconhecimento	Pelo comportamento criativo com critérios valorizados pelos funcionários
Fornecimento de recursos humanos, técnicos e financeiros durante o processo	Equipe qualificada, treinamento e desenvolvimentos, infraestrutura adequada, orçamentos adequados, acompanhamento financeiro
Regras favoráveis	Regras, procedimentos, direitos e deveres na empresa, promover tempo destinado a pensar e experimentar/ “tempo para inovação”
Processo de inovação amplo	A inovação precisa estar em todo o canto da empresa/ processo de inovação mais amplo, onde todos os funcionários possam participar
Conhecer clientes atuais e potenciais	Inserindo-os no processo de inovação/ buscar ideias fora da organização/ inovação em rede
Ambiente que incentive o debate de ideias e criação/ compartilhamento de conhecimentos	Cultura de abertura, liderança inspiradora, equipes multidisciplinares, feedback construtivo, dentre outros
Processos e ferramentas de geração de novas ideias/ criatividade	Exemplo: Brainstorming, mapas mentais, ambientes de trabalho criativos, Design Thinking, dentre outros
Utilização de métricas de inovação	Medir o desempenho e o impacto das atividades de inovação em uma organização

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores Dutra e Almeida (2018)

Dessa forma, a combinação e integração desses elementos podem criar uma cultura inovadora que promove ativamente a criatividade, a colaboração e a busca por soluções inovadoras em toda a organização. Cada elemento desempenha um papel importante no apoio à inovação e no desenvolvimento de uma cultura que busca a continuidade e fortalecimento dos negócios.

3 Metodologia

O objetivo geral da pesquisa foi analisar quais estratégias inovadoras de gestão auxiliaram no desenvolvimento organizacional da empresa S, desde a fundação até o presente momento. Com base nos trabalhos acadêmicos já realizados, não se tem uma conceituação única para estratégias inovadoras, dessa forma, conforme já mencionado, o presente artigo abrange estratégia como o padrão ou plano que integra e se caracteriza a partir dos seguintes termos: componentes, elementos, ações, práticas.

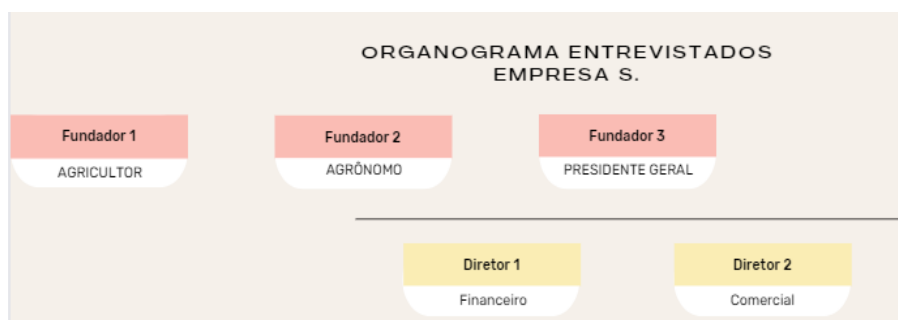
Dessa maneira, a abordagem utilizada neste artigo é aplicada, de natureza qualitativa, descritiva-interpretativa (FLICK,2009). Através do estudo de caso (YIN, 2014), busca-se

identificar as diferentes percepções da gestão e as práticas inovadoras que impulsionaram o crescimento da empresa familiar. O objeto de estudo é uma empresa familiar localizada na Serra Gaúcha, com mais de trinta anos de história no ramo de produção e comercialização de frutas e legumes.

Os sujeitos de pesquisa são os fundadores e diretores da empresa S, alguns presentes desde seu início em 1992, outros que atuam há menos tempo na organização, mas que já possuem grande envolvimento na condução dos negócios e tomada de decisões. Os mesmos concordaram em participar do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a pesquisa passou pela aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP): 69976823.1.0000.8024.

Desse modo, fizeram parte da pesquisa os três fundadores da empresa S e dois diretores dos setores comercial e financeiro. A escolha dos entrevistados deu-se a partir do critério tempo de empresa. Fundadores que iniciaram a organização, assim como, diretores que ingressaram a menos tempo, buscou-se sinergia de ideias que se completam ao longo da trajetória. No organograma exposto na Figura 1, tem-se uma adaptação e recorte com os entrevistados, funções e setores em que atuam. Destaca-se que o fundador 3 é o que atua ativamente na administração geral da organização.

Figura 1 - Organograma adaptado dos entrevistados da empresa S



Fonte: Adaptado pela autora a partir do organograma da empresa.

Utiliza-se no estudo de caso a triangulação de dados: análise de documentos disponibilizados pela empresa, manuais de integração, arquivos históricos, site institucional. Realizou-se, por parte da autora, observação assistemática participante no ambiente de trabalho e fez-se uso de anotações pertinentes ao estudo. Assim como, a realização de entrevistas semiestruturadas, agendadas com antecedência junto ao setor de gestão de pessoas, com duração média de vinte minutos por entrevistado, realizadas no período de 9 a 18 de outubro de 2023, tendo um roteiro básico de perguntas aplicadas individualmente.

E por final, a análise e interpretação de dados se deu após a transcrição das entrevistas, através da análise de conteúdo de Bardin (2015), com a categorização *a posteriori*.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A empresa S está localizada na Serra Gaúcha, possui mais de trinta anos de história, conta com mais de 800 funcionários e filiais em outros estados. Se destaca na importação e comercialização de frutas para todo o país, possui outros segmentos de negócios, tais como transportadora, frutas secas, cultivo próprio.

Através da triangulação de dados, foi realizada a categorização *a posteriori*, com base nas principais estratégias inovadoras adotadas ao longo dos anos pela empresa em estudo. No quadro 3 apresenta-se o perfil dos respondentes:

Quadro 3 – Perfil dos respondentes

Respondente	Codínome	Idade	Cargo na empresa	Tempo de empresa
Fundador 1	F1	74 anos	Sócio fundador	31 anos
Fundador 2	F2	69 anos	Sócio fundador/ Agrônomo	31 anos
Fundador 3	F3	64 anos	Sócio fundador/ Presidente geral	31 anos
Diretor 1	D1	42 anos	Diretor financeiro	25 anos
Diretor 2	D2	44 anos	Diretor comercial	1 ano e 1 mês

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro 3 e através de documentos arquivados pela empresa, destaca-se que o fundador 1 (F1), hoje, participa apenas das reuniões do comitê dos sócios, em que são tratados os assuntos mais relevantes do período. O fundador 2 (F2) conduz, como agrônomo, a área de projetos, voltada ao cultivo e desenvolvimento de variedades de kiwi e caqui, em sua maioria. Dessa forma, o fundador 3 (F3) é o mais atuante na organização, prossegue sendo o presidente geral da empresa S e participa ativamente de todas as decisões estratégicas.

Quando se leva em consideração a diretoria entrevistada, tem-se o diretor 1 (D1), presente desde os primeiros anos da empresa, seu crescimento, evolução de cargos e responsabilidades foram acompanhando a expansão da empresa. Enquanto o diretor 2 (D2) traz um olhar distinto, em que confirma as mudanças mais recentes da organização de incorporar a equipe estratégica pessoas novas, com expertise e outras vivências fora da empresa em estudo.

Por conseguinte, tem-se a categorização feita *a posteriori* com base nas estratégias inovadoras percebidas ao longo da trajetória da empresa e que contribuíram fortemente na perpetuação dos negócios: tecnologia e investimentos, ampliação dos negócios, leitura de mercado, melhoria contínua, redes de parcerias, marca e marketing e desenvolvimento de pessoas.

4.1 Tecnologia e investimentos

A empresa S iniciou de forma simples, uma família de agricultores, com poucos recursos financeiros e tecnológicos: “tudo começou no porão da minha casa” (F1). Os fundadores, iniciaram com um viveiro de mudas: “No início trabalhávamos com o viveiro e a ideia da empresa veio depois” (F2). A partir de uma viagem para o Chile, começaram a compreender que existiam grandes oportunidades de cultivo e com a percepção de crescimento, notou-se a necessidade de avançar com novas tecnologias, estratégia que acompanha a trajetória da empresa até hoje. Como apresentado no Manual de Oslo (OCDE, 2018), tem-se a necessidade de investimentos e foi isso que a empresa S fez, como também, reforça a ideia de Borges (2014) da importância das evoluções de produção, da exploração de novas oportunidades de negócio e de inovações incrementais.

4.1.1 Maquinário e sistemas

As áreas de produção tiveram avanços significativos com a aquisição de máquinas: “Quando nós começamos a empresa, se classificava o peso em uma mão. [...] altas horas pegando caixa por caixa, e classificando”. O primeiro maquinário de classificação foi adquirido poucos anos após a fundação, com a visão dos fundadores de que precisavam otimizar a produção e logo foi substituído por uma máquina argentina:

Nós trouxemos uma classificadora eletrônica - Prodol, produzida na Argentina, fomos os primeiros a adquirir uma máquina assim na região. Escovava a fruta, classificava por peso, por balança eletrônica. Outros produtores, comerciantes, embaladores depois vieram atrás e passaram a utilizar, foi uma melhoria para toda a região (F2).

Destaca-se a evolução de maquinário ao longo dos anos, mudanças que possibilitaram não somente o crescimento da empresa S, mas de toda a região em que estão inseridos. Constantemente ocorria a substituição por tecnologias melhores, vindas de todo o mundo: “Enxergamos a possibilidade de trazer a máquina Unitec, uma máquina de primeiro mundo, aqui no terceiro mundo, enxergar isso como um ganho, um valor para ter uma fruta melhor” (F3). A última aquisição ocorreu este ano, uma máquina italiana para produtos da linha de embalados, com o dobro de capacidade de produção: “Agora temos uma máquina importada da Itália, para a cereja, custa muito caro, mas com escala ela se paga. Usa para outras frutas também. Investimento, atualização e ser competitivos” (F2).

Dessa forma, conforme afirmado por Dutra e Almeida (2018), ter uma infraestrutura adequada, inclui-se maquinário, sistemas, é um dos elementos facilitadores para uma empresa inovadora. Assim, outro ponto destacado por dois dos entrevistados foi a implantação do sistema WMS - sistema de gerenciamento de armazém. É um software desenvolvido para ajudar

a gerir, otimizar e automatizar os processos logísticos em especial, nos depósitos e estoques de uma empresa. Basicamente, o sistema auxilia todo o processo de estocagem de uma empresa, desde a entrada dos produtos até a saída: “O próprio WMS é uma inovação e eu não conheço nenhuma outra empresa de fruta que tem” (D1), como também:

O sistema WMS, aplicar isso na fruta fresca, etiquetar todas as caixas, ter rastreabilidade... é um programa que existia, mas para outras empresas, para outras atividades, quando nós enxergamos isso não tivemos nenhum exemplo. Nós que buscamos para nós, não tinha exemplo no Mato Grosso, ou em São Paulo, ou no Rio, que trabalhassem desse jeito. Ninguém. E nós introduzimos esse sistema, essa inovação para o setor. Com muito custo, apanhamos muito para implementar isso. É sempre assim a inovação, né? (F3)

4.1.2 Cultivo próprio

Inicialmente a família trabalhava com mudas de kiwi, com o passar dos anos foi aderindo a outras estratégias de negócio, mas a área de cultivo próprio só ganhou força. Na narrativa do F3, nota-se como estavam engajados desde o começo com ideias inovadoras para a época: “O meu irmão estudou o kiwi, que ele é originário da China, em uma região parecida da nossa. E quando nós voltamos da viagem, a gente decidiu plantar kiwi” (F3), assim como na fala: “O kiwi era uma inovação para a época, não existia, as próprias mudas foram importadas, depois começamos a fazer as mudas aqui do mesmo jeito que faziam no Chile. Então a fruta nova era inovação, o jeito de fazer as mudas era inovação” (F2).

A tentativa do cultivo deu certo e além do kiwi, com o passar dos anos a empresa investiu em pomares e parreirais que contam com uma estrutura tecnológica para acompanhamento das safras, maquinário, irrigação. Dessa forma, a empresa S também utiliza a tecnologia para o cultivo de variedades: “Estamos inovando também com novas variedades de kiwi. Então, no exterior elas existem, mas aqui é uma coisa inovadora. O kiwi vermelho, por exemplo, aqui no Brasil, ele não tem produção nenhuma” (D1). Como também: “Novidades também no cultivo de kiwi amarelo e temos duas variedades de kiwi vermelho em testes” (F2).

4.1.3 Logística

Dentro do aprofundamento da tecnologia, questões de logística, transporte e distribuição ganharam destaque entre todos os entrevistados. Relata-se que a empresa iniciou com a necessidade de um caminhão “Se começou com um caminhão só, agora, nem sei quantos tem, mas tem um monte” (F1); “Importamos uma carreta de kiwi e levamos um bom tempo, foram vários meses, para comercializar. Foi conectada a carreta na rede elétrica, para manter o frio, não se tinha câmara naquela época” (F2). Assim, com a necessidade de melhorias, começa-se a investir em câmeras frias e transporte, a empresa foi pioneira em utilizar caminhões com

suspensão a ar, os mesmos existiam, mas não no ramo de transporte de hortifrúti. Também nada era palatizado, dificultando o transporte dos produtos:

Iniciamos o trabalho de paletização, isso não existia aqui. Não existia padrão de caixas, carregar uma carreta para São Paulo caixa a caixa, uma por uma, a fruta perdia qualidade, levava quase um dia inteiro, o caminhão não conseguia mais resfriar a fruta. Carregando por palete, em 15 minutos estava carregado o caminhão, com qualidade. Vimos isso também no Chile, que era mais avançado, porque produziam para exportação. Buscamos a tecnologia deles e implantamos aqui, todos os demais começaram a utilizar a paletização, todos com um padrão. O pessoal do Nordeste não conhecia pêssego, não existia lá e não conseguíamos ter qualidade pra mandar, com essas melhorias começamos a ampliar a comercialização (F2).

Hoje a empresa conta com uma grande frota de caminhões de diversos portes, com tecnologias de rastreabilidade, roteirização das entregas e projetos inovadores para a garantia de entregas eficazes. Dessa forma, em 2019 ocorreu a cisão da transportadora S, para administrar com maior eficiência e abraçar oportunidades nessa área. A teoria nos traz através do Manual de Oslo (OCDE, 2018) e Tidd e Bessant (2015) os "4 Ps" da inovação e um deles é o processo, que se encaixa na realidade da empresa, é a forma como os produtos são criados e entregues.

4.2 Ampliação dos negócios

Com um crescimento exponencial, a empresa S viu a necessidade de segmentar suas estratégias de negócios: possui cultivos próprios, parcerias com diversos produtores locais, está entre as cinco maiores importadoras de frutas do Brasil e atua como exportadora de frutas para diversos países. No âmbito exportação, tem-se o relato de um dos fundadores: “A ideia é a empresa exportar mais frutas, ter produção de novas variedades, vender em outros países quando eles não têm sua safra local. Tendo continuidade do produto o ano todo” (F2).

Assim como, possui parceria com uma empresa europeia de frutas secas, possui filiais com sede em outros estados e também um negócio próprio como transportadora: “Separando as empresas, também foi uma mudança que a gente fez, antes era tudo uma empresa só, agora tem a transportadora, Brasília, a própria empresa de frutas secas, a produção de maçã. Progredindo desse jeito” (F1). A empresa S ganhou as principais premiações regionais no ramo em que atua dos últimos cinco anos consecutivos.

4.3 Leitura de mercado

A estratégia de leitura de mercado é para a empresa S a chave para a longevidade da empresa familiar. Além do olhar interno aos processos e pessoas, a empresa sempre busca o cuidado ao cliente, aproximação, relacionamento e compreensão das suas necessidades, para então atingir a satisfação do mesmo: “Sempre tentando dar o melhor para os clientes. A gente tem que dar o melhor. Os clientes exigem, mas nós estamos acompanhando e estamos mudando

o tempo todo” (F1); “Entender a necessidade do cliente e fazer realmente aquilo que ele está precisando” (F3); “Então pela urgência do negócio, a gente mudou o modelo. Ao invés de somente produzir, vamos trazer frutas. E a partir daí, então, nós queríamos trabalhar somente com kiwi, mas logo mais, a maioria dos clientes dizia: me traga uma maçã, uma pera” (F3).

A continuidade dos produtos também foi percebida como um diferencial no mercado em que a empresa atua. Ter maçã, pera, melão o ano inteiro, intercalando safras e garantindo aos supermercadistas qualidade e continuidade o ano todo. O portfólio de produtos também é entendido como uma necessidade e que se torna um diferencial no segmento.

A leitura de mercado se mostra um diferencial competitivo forte quando se leva em consideração o setor de hortifrúti, visto que é muito dinâmico. Tidd e Bessant (2015) reforçam a orientação para o cliente externo, ter habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades de crescimento.

4.4 Melhoria contínua

A melhoria contínua sempre esteve presente nas raízes da empresa, mesmo quando não se reconhecia esse termo, tinha-se a preocupação em aprimorar as atividades realizadas. Assim, buscou-se mudanças para crescer o negócio e expandir os horizontes através das oportunidades percebidas, como se observa nas falas dos entrevistados: “Esse crescimento que foi a empresa, de ano em ano, sempre foi crescendo e chegou numa melhoria, mas estamos no caminho” (F3). “A empresa está onde está pois sempre se manteve viva, buscando inovações” (D2).

Dessa forma, os entrevistados citam a importância da melhoria contínua e consequentemente da inovação, conforme o depoimento “Não basta as ideias apenas, é necessário buscar alternativas, implementar e fazer, com coragem em arriscar” (F3). Por conseguinte, a melhoria contínua também tem relevância pois auxilia na conquista de certificações, a empresa hoje conta com cinco importantes certificações que adquiriu ao longo dos anos e fazem toda a diferença no setor em que está inserida.

Em vista disso, a teoria nos traz a relevância da melhoria contínua dentro das empresas que buscam inovar e a empresa S comprova na prática a importância dessa estratégia adotada ao longo dos anos. Como citado por Brillo e Boonstra (2019) e Tidd e Bessant (2015), a inovação de alto envolvimento, conta com a participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.

4.5 Redes de parceria

Identificou-se que há redes de parceria desde a fundação da empresa S. Conforme o relato do F3, em uma das viagens que fizeram para o Chile, visitou-se muitas plantações e atividades agrícolas diferentes do que era feito no Brasil. Essa troca de experiências foi o que

transformou as ideias dos fundadores, encorajando-os a abraçar novos cultivos e técnicas aprendidas: “Organizei ali 44 agricultores para ir de ônibus ao Chile. E lá a gente visitou muitas atividades agrícolas diferentes do que era feito no Brasil na época” (F3). Como também, percebe-se como a empresa impulsionou a região e o crescimento de outros pequenos negócios: “Depois vários produtores também começaram a produzir e plantar, estendendo a cultura, auxiliando a região da serra” (F2).

Dessa forma, com o desenvolvimento da empresa, buscou-se importações em diversos países: Chile, Argentina, Uruguai, Espanha, Egito, Itália, Nova Zelândia, dentre outros, configurando um relacionamento com fornecedores de longa data. Tem-se também, como exemplo de redes de parcerias, os produtores locais que fornecem as frutas de forma consignada para a empresa classificar e comercializar. A organização oferece apoio aos mais de 300 produtores em forma de acompanhamento no campo, com palestras, estando presentes para sanar dúvidas e situações que possam surgir no campo, através de atendimento com técnicos e engenheiros agrônomos.

Por conseguinte, a empresa S tem projetos com universidades locais e de outras regiões, realiza pesquisas de cultivos, novas variedades e técnicas a serem exploradas: “Temos parceria com uma universidade de Minas Gerais, estivemos semana passada em Brasília, na embaixada da China, falando com o representante da agricultura [...] Pesquisas em parceria com a UFRGS, com professores, para fazer testes das variedades” (F2). Como também, está presente as maiores feiras de hortifrúti da região, do Brasil e internacionais.

Também é ativa na comunidade em que está localizada, participa de eventos, incentiva e apoia encontros com imersões de inovação, auxilia na infraestrutura local, possui engajamento para sempre buscar o desenvolvimento do meio em que está inserida. Todos esses movimentos se conectam com Dutra e Almeida (2018), que reforçam a importância das redes de parceria, das conexões além da empresa.

4.6 Marca e marketing

A empresa S busca o fornecimento da melhor fruta todos os dias do ano e que isso seja percebido pelo consumidor final, que é quem busca a marca e possui a tomada de decisão. Nesse contexto, a valorização e reconhecimento da organização se torna um desafio constante: criação e solidificação de marcas, linhas de produtos com segmentação de público alvo, desenvolvimento de embalagens, materiais de marketing no ponto de venda.

Diferentemente da fruta comercializada a granel, a linha de embalados possibilita que as marcas da empresa sejam reconhecidas: “No início não se tinha nem embalagens, agora tem tomate, ameixa, kiwi, cereja tudo embaladas na empresa levando a nossa marca” (F2). Como

também, engajamento em redes sociais, participação ativa nos clientes em plataformas digitais e meios de comunicação que conseguem consolidar o nome da empresa.

Esse ano, através de pesquisas de mercado e observações de oportunidades, lançaram uma nova marca de embalados focada no público adulto, com foco na qualidade e continuidade dos produtos. Essas mudanças são destacadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018) como inovações de marketing e por Tidd e Bessant (2015) com um dos "4 Ps": posição - alteração no contexto em que os produtos são introduzidos.

4.7 Desenvolvimento de pessoas

Fica claro nas falas dos entrevistados a importância de ter pessoas que participem ativamente dos processos vitais da empresa, como também, busquem se desenvolver, contribuam com ideias e melhorias a todo o momento. “Para crescer assim... só os da direção não vão conseguir. A direção tá mais administrando, quem mais está fazendo agora mesmo é os colaboradores” (F1). Tidd e Bessant (2015) reforça esse movimento adotado pela empresa S de visão compartilhada, liderança e desejo de inovar.

Ao mesmo tempo, tem-se a visão do diretor a menos tempo na empresa, com experiências em organizações financeiras, que afirma não reconhecer ainda uma cultura de inovação consolidada na empresa S, mas que está no caminho para o desenvolvimento. Também traz os diferentes perfis de colaboradores em um mesmo setor: “Temos muitos perfis diferentes no comercial, por exemplo. Há pessoas mais velhas com resistência em inovar e mudar nas atividades rotineiras, enquanto há os jovens, que estão estudando e buscam novidades” (D2). Assim, percebe-se o desafio de ter engajamento de todos que fazem parte da organização, com visões diferentes, mas que buscam um objetivo em comum, como destaca Brillo e Boonstra (2019).

Foi citado por todos os entrevistados o projeto P, uma plataforma de ideias recente, em que todos os colaboradores podem contribuir dando ideias de melhorias de processos, de pessoas e ideias inovadoras. Esse movimento possibilita os colaboradores receberem incentivos financeiros pelas ideias que são aplicadas, assim como, possibilidades de reconhecimento pelos melhores projetos em um período semestral: “E tem pessoas que participam já com o programa de ideias P” (F3); “O próprio programa de ideias. E isso é justamente a gente ampliar essa participação dos profissionais aqui, ou dar ideias do que fazer” (D1). Pode-se relacionar com Dutra e Almeida (2018) quando destacam os mecanismos de recompensa e reconhecimento.

Ao mesmo tempo, trazem como um ponto de melhoria que a gestão esteja mais próxima dos profissionais e fomente a geração de ideias, conforme a visão de Villani (2023) a inovação

é um processo social que está ligada ao conhecimento e criatividade das pessoas, incentivar os funcionários pode ser a chave para administrar tradição e inovação.

Claro que eu ainda acho que pode ser mais. Eu acho que a empresa tem que ouvir mais os profissionais para a gente aproveitar toda essa inteligência deles [...] então, existe muito espaço. O céu é o limite. Só que a empresa, a direção, a gestão é que precisa sempre estar mais atento para a gente aproveitar esses talentos, essas inovações, que às vezes surgem através de ideias simples, sutis, bem originais e que talvez, por vezes, não são valorizadas como merecem” (F3).

Mais do que fomentar que o desenvolvimento dos colaboradores é primordial para a longevidade da empresa, também se relaciona a abertura da sociedade além dos fundadores como sendo uma mudança forte na trajetória da organização: “Os fundadores abrir para mais sócios, são poucas empresas familiares que fazem isso, acho que é uma coisa importante” (D1). Também se destaca a participação de um comitê de decisões miscigenado: “Esse formato de administração mais profissional, está saindo mais das mãos dos fundadores. E levando para pessoas que são sócios, pessoas que não são sócios, tomar decisões importantes da própria direção e rumo da empresa” (D1).

Conforme entrevista com o D2, a chegada de novas pessoas na direção é uma mudança forte, pessoas que possuem a vivência de outras empresas, com percepções diferentes e ideias inovadoras: “São três diretorias novas que compõem as ideias e auxiliam nas decisões, sempre ouvindo os que estão há mais tempo na empresa” (D2).

Entretanto, por parte dos diretores entrevistados, que não são familiares dos fundadores, as características das empresas familiares tiveram destaque como pontos limitadores para a evolução de algumas ideias inovadoras: “Percebo que a empresa, por ser familiar, mais tradicional, por vezes não é fácil implementar uma inovação radical” (D2). Confirmando a ideia de Villani et al. (2023) de que as empresas familiares podem ter resistência para inovar em determinados momentos, apresentando uma postura mais conservadora.

Como também, o envolvimento da família nos negócios desde pequenos, uma característica muito comum nas empresas familiares:

A empresa cresceu, mas ainda é familiar, porque ainda tem a família envolvida. No início da empresa as crianças ficavam juntas, elas com as mãozinhas pequenas, fazer aquela amarração eram muito rápidos. Era uma diversão para eles, tinha os do meu irmão também. Nós tínhamos que trabalhar e também cuidar das crianças. Passamos tudo de pai para filho, entre os irmãos e primos. É o crescimento deles também (F1).

Outra questão que surge através dos entrevistados e potencializa a singularidade de empresas familiares, enfatizado por Bernhoeft (1996) e Gersick et al (1997) é o processo sucessório, ter pessoas preparadas para dar continuidade aos negócios:

Os fundadores também têm uma linha de vida, ninguém é eterno, então para poder também passar esse bastão para quem fica. A empresa precisa continuar crescendo e

continuar a vida por muito tempo, muitas empresas acabam que não fazem esse movimento, quando se vai ao fundador, vai a empresa junto (D1).

Outro ponto de destaque é que todos os entrevistados percebem a inovação dentro de sua realidade, definem à sua maneira de que forma reconhecem uma organização inovadora, incluindo a empresa S nessa definição: “Fazer algo diferente, algo novo” (F2); “Sempre estamos precisando inovar” (F3); “Uma coisa que normalmente não existia ou então melhorar algo que já existe, fazer diferente” (D1); “A inovação é o que nos mantém vivos no mercado de trabalho” (D2).

6 Considerações finais

Os resultados obtidos foram satisfatórios para se alcançar o objetivo geral do estudo, de analisar quais estratégias inovadoras de gestão auxiliaram no desenvolvimento organizacional da empresa S, desde a fundação até o presente momento. Dessa forma, identificou-se a percepção dos fundadores e da direção sobre o que é inovação, apontou-se mudanças organizacionais ao longo dos anos e verificou-se práticas inovadoras adotadas pela gestão voltadas a cultura da inovação e continuidade dos negócios.

É possível destacar que todos os entrevistados entendem o que é inovação e como esta é indispensável na perpetuação dos negócios, na missão e visão organizacional. São diferentes gerações convivendo e juntas buscam assertividade na tomada de decisão, mesmo com percepções, vivências e tempos distintos de empresa. Tem-se os fundadores que idealizaram a empresa S e seguem acompanhando cada passo da organização, como também, diretores oriundos de outras realidades que incorporam os valores da organização, somam suas experiências e ideias na condução dos negócios.

Com relação às mudanças, estas ocorreram gradativamente, sempre em prol do crescimento da empresa S. Iniciou-se a empresa em um porão e, gradativamente, avançaram, aumentando as estruturas físicas, de pessoas e variedades de produtos trabalhados. Assim como, transformações de pensamento, principalmente por parte dos fundadores, do que era possível fazer diferente, com ideias visionárias e observando inovações na área de atuação da empresa S. Também, destaca-se os avanços tecnológicos para acompanhar tantas necessidades percebidas e demandadas pelos clientes.

Considera-se que as práticas inovadoras estão ligadas à cultura, valores e essência da empresa S. Parece contraditório pois, mesmo com a aparição de algumas resistências ligadas as características das empresas familiares, na prática, a empresa S busca avançar com ideias novas, no que tange a melhoria contínua e condução dos negócios. Por conseguinte, com os desafios e adversidades que surgem, a empresa S age com atitude e protagonismo por meio de ações

inovadoras: apostar em maquinários, abrir diferentes frentes de negócios, estudar cultivos, formar parcerias e consolidar a força que a marca da empresa transmite para os consumidores.

Assim, destaca-se cada uma das estratégias inovadoras descritas ao longo da análise dos resultados: tecnologia e investimentos, ampliação dos negócios, leitura de mercado, melhoria contínua, redes de parcerias, marca e marketing e desenvolvimento de pessoas. Todas interligadas e que se completam, justificando os mais de trinta anos de história da empresa S. Como também, salienta-se que o estudo estabeleceu fortes relações entre a abordagem teórica e a pesquisa prática em cada uma das estratégias observadas ao longo da pesquisa.

Além das estratégias inovadoras serem identificadas ao longo da trajetória da empresa S, não se pode deixar de citar a integração que ocorre entre as mesmas, se completam e são identificadas acontecendo simultaneamente, sem uma ordem cronológica específica. Dessa forma, ao longo das entrevistas, percebe-se que o conjunto de estratégias são guiadas pelos valores da empresa, pela vontade de sempre evoluir e possuírem o desejo de serem inovadores no ramo em que atuam.

Pode-se perceber que a empresa S está desenvolvendo uma cultura inovadora, em que as estratégias dos últimos anos corroboram o início dessa jornada. Todavia, faltam alguns elementos para a consolidação desse movimento, isso se confirma à medida que alguns fatores destacados por Dutra e Almeida (2018) ainda não são encontrados na empresa em estudo: não se promove o “tempo para inovação”, não há um processo de inovação mais amplo, onde todos os funcionários possam participar, não se tem indicadores para medir o desempenho e o impacto das atividades de inovação.

Como limitador do estudo, tem-se a realização do artigo com apenas uma empresa do ramo de hortifrúti. Sugere-se a realização de outros estudos abrangendo empresas familiares, no que tange estratégias de inovação, administração e perpetuação dos negócios. Como também, buscar a compreensão de como ocorre a trajetória das organizações, as mudanças que foram necessárias e como ganharam vantagem competitiva nos ambientes dinâmicos que estão inseridas. Além disso, pesquisas que visem o desenvolvimento do setor de hortifrúti, não só na Serra Gaúcha, mas em todas as regiões do Brasil.

Com a realização do estudo, notou-se a riqueza que é a trajetória de uma empresa familiar, em que a história da organização é mesclada com a vida e os sonhos das pessoas que fazem parte dela. Ser uma empresa inovadora é estar em movimento, saber que a cada mudança necessária ou desafio percebido tem-se uma oportunidade de crescimento. Precisa-se acreditar e ter atitude em buscar o novo, sem medo do amanhã, sem receio de errar, ser melhor a cada novo passo na busca incessante pelo sucesso.

Referências

- Agencia Brasil. **Site institucional:** disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/>> Acesso em: 07 mar. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2015.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: SENAC, 1996.
- BORGES, A. F. et al. **Práticas de Inovação em Empresa Familiar:** estudo de caso. 2014. 18 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Práticas de Inovação em Empresa Familiar, Rio de Janeiro, 2014.
- BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e Cultura organizacional para inovação.** São Paulo: Saraiva, 2019.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2012.
- DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. **Elementos para estímulo da cultura de inovação:** mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Minas Gerais, 2018.
- GERSICK, K. E., et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares.** 2007. 383 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Organizações, Mudanças e Estratégias, Instituição Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- HFBRASIL. Revista Hortifruti Brasil. **Site institucional** disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/hortifruti-cepea-consumo-per-capita-de-frutas-e-hortalicas-deve-retomar-em-2023.aspx>> Acesso em 01 maio 2023.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Site institucional** disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 07 mar. 2023.
- LODI, J.B. **A empresa familiar.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., **O Processo de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Tradução de Flávia Gouveia. 3ª ed. ed. Paris, 2018.
- PADILLA-MELÉNDEZ, Antonio et al. **Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar:** revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. Sao Paulo, 2015.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- PWC. Price water house coopers. Site institucional disponível em: <<http://www.pwc.com.br>> Acesso em: 02 jun. 2022.
- SEABRA, A. M., et al. **Empresas Familiares: Uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VILLANI, E.; LINDER, C.; MASSIS, A. de; EDDLESTON, K. A. **Employee Incentives and Family Firm Innovation::** a configurational approach. 2023. 39 f. Journal Of Management, 2023.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.