

# O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

Recebido em 7.8.2019  
Aprovado em 9.9.2019

**Maira Uez**

*Mestre em Administração de Empresas – Inovação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

*Gerente de Recursos Humanos em GJP Hotels & Resorts.*

E-mail: [mirauez@hotmail.com](mailto:mirauez@hotmail.com)

**Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

*Graduado e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo.*

*É professor titular do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie,  
coordenador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios.*

E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?**RESUMO**

O objetivo deste artigo é identificar os recursos e as capacidades responsáveis pelas inovações de produtos e processos, visando à criação de valor superior ao dos concorrentes. A motivação pela pesquisa deveu-se ao fato de a inovação ter sido amplamente tratada sob vários aspectos e perspectivas, mas muito pouco sob a ótica dos recursos e capacidades que as desenvolvem e as mantêm por um determinado período de tempo. Para tanto, foram revisados os construtos teóricos sobre inovação e sobre vantagem competitiva, criação de valor, recursos e capacidades estratégicos, defendidos pela Visão Baseada em Recursos. O método adotado na pesquisa foi o qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, com o emprego de um roteiro padronizado com perguntas abertas. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Foram entrevistados cinco executivos da alta administração, atuantes no negócio de alimentos da Cooperativa Agroindustrial. Como resultado, identificou-se que os recursos “equipe com conhecimento técnico” e “disponibilidade de tecnologia de ponta”, aprimorados ao longo do tempo e ajustados às novas exigências dos negócios, têm sido estratégicos por conta da interação com a capacidade “entendimento e atendimento eficaz das demandas dos clientes”. Assim, ficou evidente que as inovações só se tornaram efetivas com a existência da

capacidade de entender e atender às demandas dos clientes, apoiada na disponibilidade de tecnologias de ponta e operadas por uma equipe com conhecimento técnico especializado.

**PALAVRAS-CHAVE**

Inovação. Criação de valor. Recursos. Capacidades. Cooperativa.

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

## INTRODUÇÃO

Questões sobre a inovação têm sido tratadas sob vários aspectos e perspectivas, mas muito pouco sob a ótica dos recursos e capacidades que as desenvolvem e as mantêm por um determinado período, de acordo com Julienti, Bakar e Ahmad (2010).

A inovação é considerada por Amit e Schoemaker (1993), Teece *et al.* (1997) e O'Regan e Ghobadian (2006) e Tiengtavaj, Phimonsathienand e Fongsuwan (2017) como uma geradora de vantagem competitiva quando resultante da combinação de recursos e capacidades únicos detidos por uma empresa.

Nessa direção, pesquisa realizada por Julienti, Bakar e Ahmad (2010) sobre o desempenho da inovação de produtos mostrou que os recursos intangíveis são os principais responsáveis pelo seu sucesso, sendo considerados como tal a reputação, a organização, os recursos financeiros, o nível intelectual das pessoas e a tecnologia, destacando a reputação como o mais evidente.

Outros autores, como Kristandl e Bontis (2007), os quais também focam os recursos intangíveis como os determinantes da vantagem competitiva, por conta de

pesquisa em busca de uma definição para esse tipo de recurso, propõem que estes correspondem à propriedade intelectual, marcas e tecnologias de informação.

O entendimento do que seja recurso intangível tem sido objeto de muitas propostas de definição, mas pouca convergência entre os autores, desde quando trazido por Amit e Schoemaker (1993), o qual aponta os intangíveis como sendo a tecnologia, a gestão de TI, a confiança entre a direção e os funcionários, as patentes, as licenças, os recursos financeiros e o capital humano.

A dificuldade dessas definições é que elas têm sido divulgadas com pouca base empírica, o que não facilita o entendimento do que sejam efetivamente recursos e o papel de sua integração com as capacidades (FOSS; KNUDSEN, 2003).

Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (VBR) apresenta uma perspectiva mais ampla, defendendo que recursos estratégicos não são apenas os intangíveis, mas também os tangíveis, pois se combinam por meio das capacidades organizacionais para a criação de valor aos produtos e serviços, que são os geradores da vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY;

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

HESTERLY, 2008; BARNEY; CLARK, 2007).

Para Wan *et al.* (2011), a combinação entre recursos e capacidades, em uma perspectiva dinâmica, com a incorporação de elementos de mudança e interdependência, clareou o entendimento desse processo e as implicações subsequentes para a vantagem competitiva.

No sentido de ampliar o conhecimento sobre esse tema, foi realizada uma pesquisa para verificar os recursos, em sentido amplo, e as capacidades que propiciam e sustentam inovações, tendo como objeto do estudo uma cooperativa que enfrenta o desafio de promover de maneira continuada a inovação de seus produtos e processos, para superar o valor oferecido pelos produtos dos concorrentes, na sua região, em âmbito nacional e internacional.

O estudo foi realizado na Cooperativa Agroindustrial, que obteve um faturamento de R\$ 5,06 bilhões em 2017, oferta direta de 8.758 mil postos de trabalho e mais de 10 mil cooperados (LAR, 2018). Com mais outras dez cooperativas, é uma das principais fontes de renda e de geração de emprego da Região Oeste do Paraná.

Nessa região, há um ritmo intenso de competitividade (OCEPAR, 2016), exi-

gindo da Cooperativa esforços em dois níveis: um deles, direcionado à observação e ao atendimento das tendências da demanda dos mercados, e outro voltado ao seu ambiente interno, a fim de atender à necessidade de diferenciação dos produtos, tendo em vista enfrentar os concorrentes (PAIVA, 2014).

A pesquisa teve como objetivo principal identificar os recursos e as capacidades desenvolvidos pela empresa, que sustentam as inovações de produtos e processos, visando à criação de valor superior aos seus produtos. Foi delimitada a área de alimentos da Cooperativa, que é a mais expressiva na sua carteira de negócios. Como objetivos específicos, buscou-se entender o foco e o âmbito das inovações adotadas, criadoras de valor diferenciado para os clientes do ponto de vista dos seus gestores, a fim de poder caracterizar os recursos e as capacidades estratégicos relacionados às inovações que têm permitido obter a vantagem competitiva da Cooperativa.

Na sequência do artigo, estão apresentados o referencial teórico que fundamentou a pesquisa com os conceitos de inovação e a VBR, os procedimentos metodológicos com as justificativas da adoção do método qualitativo, as análises re-

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

sultantes do tratamento dos dados e as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Inovação

Para Wrakking (1990), a inovação se refere a qualquer renovação que ofereça uma posição de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e seja sustentável ao longo do tempo. Já Kaiserfeld (2005) amplia esse conceito defendendo que a inovação está relacionada também com os processos de desenvolvimento de um produto ou processo, desde a concepção da ideia até a introdução no mercado.

A inovação tem sido objeto de uma diversidade de enfoques, sintetizados ao longo do tempo por Meissner e Kotsemir (2016) em dois modelos: o da gestão e o de sua concepção. No primeiro, a inovação é vista como a renovação e criação de produtos, envolvendo as estruturas e processos para desenvolvê-los, incorporando as posições de Wrakking (1990) e Kaiserfeld (2005). No segundo modelo, o foco está na conceituação teórica do que seja a inovação, com discussões acadêmicas pertinentes, envolvendo questões em níveis regio-

nal e nacional, abordando as vantagens e desvantagens, entre outras preocupações. O presente artigo adota o modelo da gestão da inovação, por ser mais aderente ao objetivo do estudo.

Essas concepções incorporam visões como a de Schumpeter (1985), para quem a inovação também pode ser explicada por seu grau de novidade, variando de radical à incremental. A inovação radical se refere a profundas mudanças tecnológicas ou criação de tecnologias totalmente novas. Para Freeman e Soete (2008), a inovação radical ultrapassa os limites do que já existe e inicia uma nova trajetória tecnológica como resultado de atividades de P&D.

A inovação radical é fundamentada em novos arranjos científicos e tecnológicos e, por consequência, gera novos mercados (ABERNATHY; CLARK, 1985; HENDERSON; CLARK, 1990; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; CHUANG, 2016). Pode resultar também um produto melhor em relação aos que já existem, e pode ser inovador quando seu custo é mais baixo ou suas características são novas em relação à de seus concorrentes, por conta da tecnologia empregada em seu desenvolvimento (AFUAH, 2003). Já a inovação incremental aperfeiçoa o produto já existente

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

e desenvolve melhorias contínuas (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008; COCCIA, 2017). Essas melhorias podem ser no *design* ou na qualidade do produto, no processo logístico, organizacional, nas novas práticas de vendas e nos suprimentos. Além disso, a inovação incremental não demanda tanto investimento quando comparada à inovação radical, pois deriva do conhecimento, aprendizado e da prática acumulados ao longo do tempo (FREEMAN; SOETE, 2008).

**Visão baseada em recursos**

O trabalho de Edith Penrose (1959) sobre a teoria da firma, considerada a precursora da VBR, foi ampliado por Barney (1991) e Peteraf e Barney (2003), que defendem tal teoria ser a vantagem competitiva sustentável, o resultado de um conjunto de recursos, incluídas as capacidades, que a empresa utiliza para criar valor econômico superior para o produto e para a empresa, em relação aos concorrentes, definido como a diferença entre quanto o cliente está disposto a pagar e os custos relacionados à sua produção.

Já para Grant (1991), os recursos e capacidades representam os pilares para desenvolvimento de estratégias de longo pra-

zo, pois oferecem o direcionamento para a estratégia, considerados como a fonte primária do lucro da empresa.

Barney e Hesterly (2011) defendem que existem dois tipos de vantagem competitiva, a temporária e a sustentável. A temporária vai permanecer até o momento em que algum concorrente consiga imitar a mesma estratégia, enquanto a sustentável perdurará por um período maior de tempo, por ser difícil ou impossível de ser imitada pelos concorrentes (KRETZER; MENEZES, 2006).

Com relação à criação de valor, Bowman e Ambrosini (2000) ampliam essa concepção, defendendo existir uma diferença entre o valor ofertado pela empresa e o valor atribuído pelo cliente, este dependente de um conjunto de fatores intangíveis relacionados ao produto, tais como as necessidades, desejos e expectativas decorrentes da percepção de cada cliente.

Aprofundando a posição dos autores anteriores, Zubac, Hubbard e Johnson (2010) apresentam um modelo de análise da criação de valor utilizando os conceitos de marketing, possibilitando uma visão mais objetiva e profunda sobre a atribuição de valor pelo cliente. Para isso, são considerados o valor esperado pelo cliente,

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

a sua satisfação com valor recebido e os recursos e as capacidades disponíveis para que o resultado seja superior ao dos concorrentes (AITKEN; PATON, 2016).

Na pesquisa, foi assumido que a inovação é um elemento-chave na criação de valor aos produtos, conforme Helfat e Martin (2015), gerados por um conjunto de recursos e capacidades estratégicos (ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010).

### Recursos e capacidades

Os recursos podem ser definidos como qualquer ativo que a empresa possua, capazes de explorar oportunidades e neutralizar ameaças (KNOOT, 2009). Para Barney (1991) e Wernerfelt (1984), correspondem a todos os ativos tangíveis e intangíveis utilizados para desenvolver estratégias e obter um desempenho superior em relação aos concorrentes.

Barney (1991) defende que para um recurso ser estratégico, ou seja, possibilitar a criação de valor para o cliente de maneira sustentável ao longo do tempo, deve apresentar os seguintes atributos: a) ter valor efetivo para o cliente; b) ser raro, difícil de ser encontrado pelos concorrentes no mercado de recursos; c) impossível de ser

substituído por outro recurso; e d) difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Os recursos estratégicos dependem, em essência, da sua heterogeneidade entre as empresas e da dificuldade para a sua transferência dentro de um mesmo setor econômico (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos podem ainda ser tipificados como tangíveis e intangíveis, em que os primeiros se referem a tudo aquilo que é concreto, passível de ser mensurado, como produtos, prédios, máquinas, localização etc. (BARNEY; HESTERLY, 2007). Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os recursos tangíveis podem ser os financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos.

Quanto aos recursos intangíveis, Hall (1993) entende que estes compreendam ativos e capacidades, e os primeiros incluem segredos comerciais, marcas, patentes e a reputação da empresa. Já as capacidades dizem respeito às habilidades, *know-how* e conhecimentos possuídos pelos funcionários, fornecedores, e estão relacionadas com a cultura da empresa.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) complementam, entendendo que os intangíveis têm a ver com o conhecimento humano e organizacional, reputação e informações, convergindo com Hitt,

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

Ireland e Hoskisson (2008), para quem os intangíveis são os recursos humanos, de inovação e de reputação.

Em relação às capacidades, para Amit e Schoemaker (1993), elas têm a ver com a habilidade de explorar recursos tangíveis e intangíveis para uma atividade específica, por meio dos processos organizacionais, com o objetivo de gerar vantagem competitiva. Segundo esses autores, as capacidades podem se alterar ao longo do tempo, dependendo da complexidade envolvida na integração dos recursos.

Mas, na concepção inicial de Barney (1991), as capacidades seriam um subconjunto de recursos, pois sozinhas não seriam capazes de gerar vantagem competitiva por dependerem da articulação e gestão dos recursos estratégicos da empresa. Posteriormente, a posição desse autor passou a incorporar as capacidades, defendendo que se baseiam em informações e processos tangíveis e intangíveis da empresa que são desenvolvidos ao longo do tempo sob condições únicas e não replicáveis (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY; CLARK, 2007).

Os conceitos sobre capacidades apresentam diferenças muito maiores do que em relação aos recursos. Como a abordagem do estudo é da VBR, o conceito adota-

do neste estudo foi dos autores Helfat e Peteraf (2003), os quais capacidade organizacional como a habilidade de uma organização para combinar e integrar recursos organizacionais com o propósito de alcançar determinado resultado final, corroborado por Helfat e Martin (2015).

**Modelo VRIO**

Barney e Clark (2007) defendem que nem todo recurso pode ser considerado estratégico e fonte de vantagem competitiva. Para ser considerado como tal, deve atender a quatro critérios: ser valioso, raro, difícil de imitar e explorado eficientemente pela organização, para que a vantagem se torne sustentável. Nesse sentido, os autores apresentam um modelo para fazer esta avaliação, difundido como VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007), o qual apresenta quatro critérios para determinar se um recurso possui as características necessárias para ser fonte de vantagem competitiva, conforme apresentado a seguir.

Valor: um recurso será valioso quando permitir à empresa aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça. O valor resulta da percepção e satisfação do cliente em relação aos benefícios que o



MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

produto oferece quando comparado ao seu custo de aquisição (ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010). Um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes querem e a um preço que eles estão dispostos a pagar (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

**Raridade:** a raridade está relacionada à heterogeneidade defendida por Peteraf (1993) e diz respeito à posse de um recurso que não esteja facilmente acessível aos concorrentes. Além disso, se um recurso for raro, mas não gerar valor, não será considerado estratégico (BARNEY, 1991). Logo, para um recurso ser considerado raro, deverá ser de posse de uma empresa ou de muito poucas empresas.

**Inimitabilidade:** os recursos que são valiosos e raros e não são facilmente imitados podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, quando o custo para aquisição pelos concorrentes é muito alto

em relação a seus benefícios (BARNEY; CLARK, 2007). A questão da inimitabilidade pode ser observada pela quantidade de características singulares que um recurso possui e pela dificuldade de imitação dos concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

**Organização:** se refere às estruturas formais e informais, políticas e processos que a organização possui e que oferecem suporte para o desenvolvimento e manutenção dos recursos estratégicos, visando à obtenção de vantagem competitiva, de acordo com Barney e Clark (2007). A organização é a responsável pelo gerenciamento dos recursos disponíveis, para que estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa (BARNEY; CLARK, 2007).

Para esses autores, a vantagem competitiva sustentável só pode ser obtida se os recursos e as capacidades atenderem a esses quatro atributos.

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentável

**QUADRO 1** – Modelo VRIO e Vantagem Competitiva  
 Fonte: Barney e Clark (2007).

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo se caracteriza como exploratório e descritivo. Para Collis e Hussey (2005) uma pesquisa é exploratória quando existem poucos artigos anteriores na literatura sobre uma questão ou problema de pesquisa. Com a descrição, é possível obter informações a respeito de “o que” e “como” de fenômenos sobre determinada realidade. Para esses autores, o objetivo de um estudo exploratório é identificar padrões sem precisar confirmar hipóteses.

Em relação ao método de pesquisa, este artigo compreende uma abordagem qualitativa que, de acordo com Flick (2009), foca nas experiências e conhecimentos do cotidiano dos participantes em relação à uma questão proposta.

Em relação à utilidade da pesquisa qualitativa, Miller, Dingwall e Murphy (2004) ressaltam que o pesquisador tem acesso a uma perspectiva interna da organização e procura entender quais são os resultados obtidos pela tomada de decisão dos gestores. A pesquisa qualitativa gera uma riqueza de detalhes e informações que correspondem a determinado espaço de tempo e contexto social, segundo Jor-

dan (2018). Essa, por sua vez, não pode ser replicada da mesma maneira ao longo do tempo, pois depende da análise da realidade, que sofre mudanças com o passar do tempo (MERRIAM, 2002).

### Ambiente e sujeitos da pesquisa

A Cooperativa Agroindustrial está localizada no município de Medianeira (PR). Fundada em 1964, atua concentradamente na agroindústria da soja, como também nos negócios de aves, rações, mandioca, vegetais e enlatados. Também comercializa insumos, armazena cereais e administra uma rede de supermercados.

Em relação aos grãos, opera na recepção, armazenagem, comercialização e exportação dos grãos produzidos pelos cooperados. Na avicultura e suinocultura, oferece acompanhamento técnico, recebimento, abate, transformação e comercialização de produtos. Para tanto, produz parte dos insumos necessários, como ração para engorda derivada da própria soja produzida, e faz a aquisição de medicamentos.

Entre as atividades com maior representatividade no desempenho econômico da Lar, estão os grãos, com 39,2%, avicul-

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

tura e suinocultura, com 29,6% e insumos, com 22,2%. De toda a produção, 56% passam pelo processo de industrialização; desse percentual, 24% dos produtos têm a marca “Lar” e 23% da produção é exportada (LAR, 2016).

Os cooperados se caracterizam como pequenos produtores devido ao tamanho de suas propriedades, que em média possuem área de cultivo de 72 hectares (LAR, 2016).

Quanto aos concorrentes, os mais representativos são a C-Vale, Copavel, Copagril, Copacol e BRF; os dois primeiros possuem o selo Halal, que permite a exportação de alimentos para países do Oriente Médio.

O estudo foi delimitado aos negócios de alimentos por envolver produtos e processos em que a inovação é um fator decisivo para a disputa nos mercados locais e internacionais.

Em relação aos entrevistados, foram cinco executivos que ocupavam cargos de liderança nas áreas de inovação, avícola, insumos e vice-presidência, com experiência suficiente para transmitir dados e informações relevantes ao estudo. Para Patton (2002) e Creswell (2007), a definição do número de entrevistados tem a ver com

a contribuição deles para a credibilidade e confiabilidade da pesquisa, podendo ser escolhidos de maneira intencional (MERRIAM, 2002) para estudos que utilizam a metodologia qualitativa.

### Coleta de dados

Para a coleta dos dados e informações, foi utilizado um roteiro com perguntas padronizadas abertas conectadas com os objetivos específicos do trabalho e com a fundamentação teórica do estudo, desenvolvida por meio de uma matriz de amarração para garantir a sua consistência, apresentado no Apêndice A.

Como preparação das entrevistas, foram enviadas antecipadamente cartas-convite aos entrevistados, descrevendo o objetivo do trabalho e sua forma de condução, acompanhadas do roteiro das entrevistas, tendo estas ocorrido durante os meses de janeiro e fevereiro de 2017, na sede da Cooperativa. Elas foram gravadas e transcritas posteriormente.

### Tratamento dos dados

A técnica empregada no tratamento dos dados foi a análise de conteúdo proposta

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

por Bardin (2007) e Finfgeld-Connett (2013). Na primeira etapa, a da pré-análise, foram examinadas as transcrições, buscando-se a conexão entre as perguntas realizadas com as respostas recebidas. Foi necessário fazer a adequação de algumas respostas às perguntas pertinentes, pois é comum em entrevistas qualitativas que o entrevistado faça acréscimos, posteriormente, ao responder outras questões. Na segunda etapa, a de exploração do material, foram feitos recortes das unidades semânticas das respostas (palavras e expressões que representam a essência do seu significado), de maneira a obter-se aquilo que seria essencial como resposta. Na terceira etapa, foi realizada a redução e síntese das unidades semânticas, para a elaboração dos temas relacionados a cada objetivo específico. A quarta etapa correspondeu à categorização do material obtido nas entrevistas, para que a análise dos resultados trouxesse como foco o objetivo da pesquisa.

Para esses procedimentos, utilizou-se uma planilha na qual foram inseridas as perguntas na primeira coluna e, nas subsequentes, em sentido à direita, as unidades semânticas das respostas dos entrevistados, conforme modelo apre-

sentado no Apêndice B. Assim, para a elaboração das categorias, as reduções foram realizadas por meio de leituras no sentido horizontal da planilha. Nesse processo, foram adotados os seguintes critérios recomendados por Bardin (2007): a) exclusão mútua: cada unidade semântica constou de apenas um código; b) homogeneidade: um único princípio de classificação utilizado para a organização de todo o material; c) pertinência: as categorias aderentes aos objetivos, ao material analisado, e ao referencial teórico; d) objetividade e fidelidade: as unidades semânticas com significados claros; e) produtividade: as categorias como a síntese mais eficiente e eficaz dos resultados obtidos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tratamento dos depoimentos dos entrevistados da Cooperativa Agroindustrial resultou em categorias conectadas com cada objetivo específico, conforme apresentado no Quadro 2.

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Objetivos específicos	Categorias
1. Identificar o foco e o âmbito da inovação gerada no desenvolvimento dos negócios da Lar, tendo em vista criar valor para os clientes, do ponto de vista dos seus gestores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de valor com oferta de produtos diferenciados pelo alto nível de sanidade e padronização;</li> <li>- Inovação em processos e produtos.</li> </ul>
2. Caracterizar os recursos e as capacidades estratégicas que têm permitido a criação de valor aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de tecnologias de ponta;</li> <li>- Equipe com conhecimento técnico especializado;</li> <li>- Análise e atendimento eficaz das demandas dos clientes.</li> </ul>

**QUADRO 2** – Objetivos específicos e categorias

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para garantir o anonimato solicitado pelos participantes da pesquisa, estes foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4) e Entrevistado 5 (E5), considerados pela ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas.

Para efeito de facilitar a redação das análises, os trechos dos depoimentos estão apresentados com alguns ajustes na sua transcrição a fim de melhorar a fluência do texto e a sua compreensão, mas sem comprometer o seu sentido. Para garantir a consistência do artigo, esta seção está apresentada de maneira conectada com cada objetivo específico do artigo.

**Objetivo específico 1**

Identificar o foco e o âmbito da inovação gerada no desenvolvimento dos negócios

da Lar, tendo em vista criar valor para os clientes, do ponto de vista dos seus gestores.

Com base nas respostas obtidas, foram elaboradas duas categorias, conforme apresentadas no Quadro 2.

**Criação de valor com oferta de produtos diferenciados pelo alto nível de sanidade e padronização**

A elaboração dessa categoria trouxe como elemento inicial a relevância quanto à oferta de produtos diferenciados como um dos fatores responsáveis pela criação de valor para o consumidor. A diferenciação desses produtos é devido ao processo produtivo, que atende às especificidades dos mercados em que atua.

A diferenciação dos produtos refere-se tanto às características dos produtos

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

acabados, como gramatura, peso, dimensões, baixo teor de gordura, quanto ao processo de produção pelo alto nível de sanidade, qualidade de sementes, tecnologia utilizada, conforme evidenciados nos depoimentos a seguir:

A cooperativa paga um valor maior para o produtor que produz grão de melhor qualidade. [...] é um diferencial, uma vez que esse grão vai alimentar os frangos. Isso, na região, só a Lar tem (E5).

[...] em relação aos produtos acabados, é possível colocar um produto com características específicas sob o ponto de vista de peso, gramatura, sem muita gordura, sem muita pele [...] porque o processo proporciona isto (E2).

Hoje os produtos da Lar são comprados pelos diferenciais em qualidade, pelo processo de abate, pela questão de qualidade sanitária, pelo uso de menos antibiótico. (E3).

Os trechos das entrevistas demonstram a intenção da cooperativa em melhorar a qualidade do produto final com inovações focadas no processo de produção,

proporcionando maiores benefícios para a cooperativa pelo ganho de fatias de mercados e redução de custos.

Dessa maneira, questões como certificações de campo e rastreamento, bem como o cuidado com as sementes, vão ao encontro da perspectiva de Christopher (2003), para quem o cliente não compra somente produtos, mas também benefícios, destacando a importância de entender o que o consumidor valoriza e dos processos para fornecer esse valor para a obtenção da vantagem competitiva.

Em relação aos aspectos diferenciadores dos produtos como nível de gordura, quantidade de pele e peso do animal, Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) defendem que atender às demandas dos consumidores cria, no longo prazo, uma dificuldade de substituição do produto por um do concorrente. Para Christopher (2003), a questão do relacionamento visando a retenção do consumidor, reflete-se na lucratividade à medida que este percebe os ganhos nesse relacionamento.

Quanto ao nível de sanidade como fator relevante para a geração de valor pelos produtos pela diferenciação em relação aos seus concorrentes, está evidenciado nos seguintes trechos:

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

O nível de automação da planta frigorífica da Lar garante a qualidade nos cortes, maior conformidade no processo, padronização após o corte, com menos gente interferindo no processo. (E2).

[...] a questão sanitária tem sido um diferencial muito importante, pois tem se conseguido conquistar mercados-chaves com o padrão sanitário (E3).

Esses depoimentos corroboram o que defendem Barney e Clark (2007): “criação de valor acontece quando uma empresa é capaz de oferecer mais benefícios em seus produtos, pelas características superiores em relação aos seus concorrentes”.

### **Inovação em processos e produtos**

A elaboração desta categoria resultou basicamente da relevância atribuída pelos entrevistados à inovação de processos, para oferecer um produto diferenciado em relação aos dos concorrentes, como forma de geração de valor e consequente vantagem competitiva nos mercados em que a cooperativa atua.

Essa condição se deve também ao fato de a cooperativa atender aos nichos de

mercado e oferecer produtos específicos considerando as particularidades, especificidades e demandas de consumidores, o que permite manter uma estabilidade ao longo do tempo. Na sequência, estão apresentados trechos dos depoimentos e destacados os aspectos relativos à inovação em processos e produtos:

[...] a inovação é que diferencia a cooperativa pelo fato de melhorar a produtividade do processo, o que em última instância também é redução de custo. (E1).

[...] inovar na forma de fazer, inovar na forma de atender, de oferecer e até de antecipar oportunidades que se pode trazer para dentro de casa e melhorar o processo e o produto. (E2).

[...] A cooperativa busca sempre formas diferentes de produção, com produtividade [...] com menos adição de antibióticos e um mínimo de agrotóxicos. (E3).

Informamos o cliente onde foi plantada a soja, com que produtor, isso traz uma confiança maior, [...] como o caso da linha que atende ao MC Donald's, que

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

são clientes muito exigentes a nível mundial. Se você tem um cliente desse porte, os outros clientes entendem que ali deve ter qualidade, tanto em produto quanto em processo. (E3).

Esses depoimentos destacam a importância dada pelos gestores da Lar à questão da inovação de processo como condição básica para o processamento de produtos superiores, confirmando a proposição de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) de que a inovação em processo tem em vista a mudança no desenvolvimento e na entrega dos produtos e serviços da empresa e objetiva melhorias, como a redução de custo e o aumento da qualidade do produto.

Os relatos das entrevistas indicam que as inovações realizadas na cooperativa são incrementais, por se tratar de melhorias e ajustes no processo de produção no negócio de alimentos (OCDE, 2005).

**Objetivo específico 2**

Caracterizar os recursos e as capacidades estratégicos que têm permitido a criação de valor aos clientes

Aderentes a esse objetivo específico, a formação e o desenvolvimento de equipes

com conhecimento técnico especializado, a aplicação de tecnologia de ponta e a capacidade de análise das demandas inserida na cultura foram as temáticas mais expressivas percebidas nas entrevistas.

**Disponibilidade de tecnologias de ponta**

Essa categoria resultou da convergência dos entrevistados quanto à aplicação de tecnologias de ponta como recurso intangível que contribui para a criação de produtos diferenciados, de alto valor agregado, visando atender às necessidades de mercados específicos (BARNEY; CLARK, 2007).

Os relatos a seguir revelam que esse recurso possui atributos para ser considerado como estratégico, dada a sua condição de criar valor para os consumidores, de raridade e de difícil imitação, tendo em vista a cooperativa estar disposta a desenvolver produtos específicos considerando as demandas de seus clientes, para se diferenciar dos seus concorrentes.

[...] foi a partir de processos com mais tecnologia voltada à qualidade que nós conseguimos acessar mercados que remuneram melhor. (E3).



MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

[...] atualização e revitalização completa da tecnologia em todas as unidades produtivas, proporcionou alcançar mercados que remuneram mais. (E2).

[...] promove-se uma mortalidade menor dos animais, conversão alimentar menor e ganho de peso maior [...] isso se reflete em um ganho maior para o consumidor. (E3).

### **Equipe com conhecimento técnico especializado**

Essa categoria resultou da convergência nos depoimentos dos gestores, destacando o conhecimento técnico como um recurso intangível valioso para a criação de valor aos produtos (BARNEY; CLARK, 2007), conforme segue:

A cooperativa teve que trabalhar a capacitação técnica da sua equipe, desenvolvendo habilidades e competências específicas de gestão [...] As lideranças são oriundas dos quadros internos. (E2).

[...] desenvolvemos o nosso time para obter a fidelização do cliente e, logica-

mente, gerar negócios para a Cooperativa. (E5).

[...] a capacitação técnica e de gestão pode reduzir uma grande ameaça do concorrente, se o conhecimento estiver dentro de casa. (E3).

[...] as capacidades dos nossos profissionais hoje são outras, hoje o nível de exigência de contratação é muito superior do que era há dez anos, pois é preciso conhecer outro idioma, dada as legislações internacionais. (E2).

É preciso treinar e retreinar as pessoas e estar junto com os processos de inovação, de novas tecnologias [...] ou alguém vai fazer isso e estar na nossa frente. (E3).

Os depoimentos demonstram que o recurso intangível “conhecimento técnico especializado” foi considerado valioso pelos gestores, pois permite a atuação em mercados mais competitivos. Também é pelo conhecimento técnico que se identificam e fidelizam clientes, atendem às suas demandas e, por consequência, geram-se negócios que perduram por mais tempo.

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

Isso corrobora a posição de Peteraf e Barney (2003) no que concerne à importância do entendimento do que é valor para o cliente como base para oferta de produtos que sejam comparativamente superiores.

O recurso “conhecimento técnico especializado” também foi considerado raro em função de ser único ou de difícil acesso pelos concorrentes, conforme destacado a seguir:

O que faz a diferença são as pessoas. Nós temos uma equipe gerencial bastante nova, toda ela praticamente formada aqui dentro. (E3).

O profissional mais completo nós acabamos formando ao longo do tempo. (E5).

[...] com certeza a questão de formar as pessoas desde a base e esse “estar junto” do nosso quadro é um diferencial em relação a qualquer outra empresa. (E3).

Tem oferta de mão de obra no mercado, só que a qualidade desse profissional não atende o que a gente precisa. (E5).

Os trechos confirmam que o recurso intangível “conhecimento técnico especia-

lizado” é escasso no mercado e por isso a cooperativa apresenta uma postura de formação interna expressiva, pois este se mostrou um fator indispensável para a geração de valor para seus clientes e para obter uma vantagem competitiva sustentável. O desenvolvimento de equipes é realizado continuamente na cooperativa, sendo visto como um diferencial para a continuidade dos negócios.

Ademais, esse recurso foi identificado como de difícil imitação pelos concorrentes, tanto pelos custos decorrentes quanto pelo seu desenvolvimento na empresa ao longo do tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A gestão e a questão do estabelecimento de uma cultura empreendedora, de arrojo, são difíceis. É muito difícil de imitar. (E1).

[...] a forma de gestão, alguém pode até tentar copiar, mas esse “estar junto” para obter comprometimento, é o diferencial. (E3).

Os relatos analisados evidenciam o recurso intangível, conhecimento técnico especializado, como estratégico por ter

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

oportunizado ganhos de mercados e fidelização de clientes no longo prazo, conforme Barney e Clark (2007).

### **Entendimento e atendimento eficaz das demandas dos clientes**

Essa categoria resultou do entendimento dos gestores sobre a capacidade que a cooperativa dispõe para atender às demandas de seus clientes, considerando suas características internas. Trata-se de uma capacidade estratégica apontada nas entrevistas e que foi construída ao longo do tempo, conforme a seguir:

[...] desenvolvemos essa capacidade de perceber a evolução constante das exigências dos mercados, ajustando os padrões das plantas industriais para as novas tendências. (E2).

[...] aliar essa tecnologia que nós temos hoje e saber aproveitar as demandas que os nossos clientes trazem para a Cooperativa. (E2).

A análise das entrevistas permitiu verificar também que a Cooperativa desenvolveu capacidades que antes não possuía,

pois inicialmente trabalhava apenas na recepção e vendas de grãos, e foi a partir da industrialização de aves que houve uma mudança em relação às capacidades necessárias para atuação nesse novo mercado a partir da década de 1990.

[...] foi um desafio lidar com essa tecnologia na operação que se modificou ao longo do tempo, pois nós não sabíamos trabalhar com frango no início. (E2).

O desenvolvimento da capacidade de análise das demandas permitiu que a Cooperativa passasse a oferecer e desenvolver novos produtos de acordo com as especificidades de seus clientes, seja com melhorias no processo de fabricação ou na entrega de um produto final superior, com a consequente criação de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ficou claro que a capacidade de “análise das demandas” é considerada valiosa, rara, e difícil de ser imitada pelos concorrentes que não as possuem. Essa capacidade desenvolveu-se de maneira semelhante ao recurso “conhecimento técnico especializado”, ao longo do tempo e alterando a cultura e os processos de negócios, o que a torna também de difícil imitação.

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

Outro aspecto relevante identificado, ligado à capacidade de análise da demanda, é que a Cooperativa incorporou a temática da inovação na cultura organizacional, por meio da participação de funcionários, associados, fornecedores, universidades e outras empresas da região. Os depoimentos a seguir são ilustrativos dessa condição:

[...] acontece muita coisa sobre inovação, inclusive seminários sobre isso, que tratam de fazer com que o funcionário contribua com ideias para inovar dentro da Cooperativa (E5).

Somos muito receptivos ao tema da inovação, temos uma preocupação com relação à questão da longevidade, não só da cooperativa, mas principalmente, dos bons negócios. (E3).

[...] começamos um processo de pensar diferente. A partir daí, a Lar tem incentivado formas de trazer novidades, de trazer uma injeção de inovação, de formas diferentes de fazer as coisas (E1).

Queremos desenvolver ter sempre novos produtos e levar para o consumidor algo

diferente, através de inovação junto com os nossos consumidores, parceiros, universidades (E1).

Os relatos anteriores destacam a intenção da cooperativa em desenvolver um ambiente propício para a inovação considerando seus parceiros estratégicos já mencionados, conforme destacado por Dobni (2008), para quem a inserção da inovação na cultura da empresa é um conjunto de elementos que inclui a intenção em inovar, a infraestrutura de apoio à inovação, os comportamentos de nível operacional necessário para influenciar uma orientação de mercado e o meio ambiente para desenvolver inovação.

Envolve também um conjunto de características da cultura organizacional que permite a criação e o desenvolvimento de uma atividade inovadora (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010). É um modo de pensar e se comportar que cria, desenvolve e constitui valores e atitudes em uma empresa que, por sua vez, pode aumentar aceitar e apoiar ideias e mudanças que envolvem uma melhoria do funcionamento e eficiência da empresa.

Com isso, se constata que a cooperativa procura incentivar e desenvolver a capa-

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

cidade de análise das demandas em conjunto com a necessidade de ver incorporada a inovação na postura de seus funcionários e cooperados, com o objetivo de desenvolver novos métodos dentro do processo produtivo, e também de novos produtos, considerando as peculiaridades de seus clientes.

### Síntese dos resultados

Elaborou-se o Quadro 3 para facilitar o entendimento dos resultados obtidos com as entrevistas.

Categorias	Fatores relevantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de valor com oferta de produtos diferenciados pelo alto nível de sanidade e padronização;</li> <li>- Inovação em processos e produtos.</li> </ul>	<p>Processo produtivo; Características dos produtos; Certificações internacionais.</p> <p>Inovações incrementais; Aumento de produtividade; Melhoria de processos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe com conhecimento técnico especializado;</li> </ul>	<p>Atuação em mercados mais competitivos; Melhoria de processos; Fidelização de clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de tecnologia de ponta;</li> </ul>	<p>Diminuição de não conformidades; Menor conversão alimentar por animal; Menos mortalidade e não conformidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de análise das demandas dos clientes com atendimento eficaz.</li> </ul>	<p>Competência em atender demandas específicas; Refinamento das atividades desenvolvidas.</p>

**QUADRO 3** – Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo da pesquisa que buscou identificar os recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa, que sus-

tentam as inovações de produtos e processos, visando à criação de valor superior aos seus produtos, é possível afirmar que a combinação de recursos com as capacidades desenvolvidas, oferecendo um diferen-

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

cial de maior valor aos clientes, foi a responsável pela vantagem competitiva da Lar. Esse resultado mostrou que os recursos em si não produzem resultados sem a ação das capacidades, que são as responsáveis por transformar recursos em resultados, ou seja, a criação de valor diferenciado aos clientes.

Com relação ao foco e ao âmbito das inovações adotadas, ficou evidente que a busca pelo mercado externo trouxe novos *insights* para a oferta de produtos diferenciados no mercado nacional e internacional. Nesse sentido, destacam-se a criação do filé de peito *blue*, para clientes exclusivos da Alemanha, Singapura, Japão e Europa, e o peito filetado e o frango *free* antibiótico para novos segmentos de mercado.

Os produtos inovadores exigiram processos também inovadores para a sua produção, que é verticalizada, pois a Cooperativa produz grande parte dos seus insumos que são transformados em produtos finais, assim como a sua automatização, que propiciaram melhorias na qualidade com menores custos.

Para a realização das inovações, a Cooperativa tem contado com uma gama expressiva de recursos e capacidades, podendo ser identificados como recursos

estratégicos: a “equipe com conhecimento técnico” e a “disponibilidade de tecnologia de ponta”, aprimorados ao longo do tempo e ajustados às novas exigências dos negócios. Esses se mostraram como os mais relevantes para suportar o desenvolvimento das inovações e superar os desafios referentes à integração do campo com a fábrica, bem como com a automação.

Mas o conhecimento técnico da equipe e a disponibilidade de tecnologias de ponta têm sido estratégicos por conta da interação com a capacidade “entendimento e atendimento eficaz das demandas dos clientes”.

Assim, pode-se concluir que as inovações só se tornaram efetivas com a existência da capacidade de entender e atender às demandas dos clientes, apoiadas na disponibilidade de tecnologias de ponta e operadas por uma equipe com conhecimento técnico especializado.

Importa ressaltar, agora, três aspectos de relevância trazidos pela pesquisa.

O primeiro deles é que os recursos identificados na pesquisa foram elaborados a partir de uma realidade específica, sem o enquadramento prévio nas tipologias discutidas pelos autores sobre o que

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

seja um recurso intangível, discutidas no início do artigo. Isso mostra que podem existir tantas tipologias quanto o número de autores, sem que isto traga relevância para as pesquisas.

O segundo diz respeito ao fato de que, apesar do estudo ter tratado separadamente, recursos tangíveis de intangíveis, estes últimos foram os prevaletentes, considerados como estratégicos. Não obstante o grande investimento financeiro em recursos físicos, como edifícios, máquinas, equipamentos, instalações etc., os tangíveis não foram considerados como estratégicos, dada a possibilidade de serem adquiridos no mercado ou copiados, corroborando a posição dos autores da literatura ao defenderem a relevância dos intangíveis.

O terceiro aspecto é a importância incontestada das capacidades, por fazerem os recursos produzirem resultados, mas nem sempre levada em conta na literatura sobre análise organizacional e muitas vezes confundida com os recursos intangíveis.

No que tange à fundamentação teórica do estudo, a abordagem da VBR foi importante para a análise e caracterização dos recursos e das capacidades estratégicos que deram suporte às inovações na

Cooperativa. Isso ajudou a preencher uma lacuna identificada na literatura no que diz respeito à integração entre inovação e VBR, demonstrando que existe conexão entre esses construtos, embora sejam temas pouco explorados. A sua lógica facilitou aos entrevistados exporem conhecimentos relevantes quanto às necessidades de inovação em seus mercados e aos recursos e capacidades referentes ao tema da pesquisa.

Ademais, todos os detalhes aqui expostos foram facilitados pela opção pelo método qualitativo de pesquisa, o que permitiu uma flexibilidade na coleta dos dados, enriquecendo o material obtido com as entrevistas.

O presente artigo apresenta como uma de suas limitações ter considerado apenas as opiniões dos gestores, sem o contraponto da percepção dos seus clientes quanto às inovações que criaram valor aos produtos da Cooperativa. Isso certamente teria trazido maior relevância ao estudo, já que a inovação só existe por reconhecimento do consumidor que o adquire (OCDE, 2005).

Por fim, recomenda-se a continuidade dos estudos de maneira a ampliar e aprofundar o conhecimento acerca da te-

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

mática da inovação conectadamente com a VBR em outros ambientes empresariais e ouvindo os consumidores e clientes, de maneira a tornar mais robustos os achados aqui discutidos.

**WHAT SUSTAINS INNOVATIONS IN THE FOOD BUSINESS UNIT OF AN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVE?****ABSTRACT**

The objective of this article is to identify the resources and capabilities responsible for the innovations of products and processes, aiming at the creation of superior value to those of the competitors. The motivation for the research was due to the fact that the adoption of innovation has been widely treated in several aspects and perspectives, but very little from the point of view of the resources and capacities that develop and maintain them for a certain period of time. To do so, the theoretical constructs on innovation, competitive advantage, value creation, resources and strategic capabilities defended by the Resource Based View were reviewed. The method used was qualitative, exploratory and descriptive, with the use of a standardized script with open questions. The content analysis technique was used for the treatment of the data. Five executives of the top management were interviewed, who are active in the food

business of Cooperativa Agroindustrial. As a result, the “team with technical expertise” and “availability of state-of-the-art technology” features, improved over time and adjusted to new business requirements, have been identified as strategic because of interaction with the “understanding and efficient customer service.” Thus, it was evident that the innovations only became effective with the existence of the capability to understand and to satisfy the demands of the clients, supported in the availability of cutting-edge technologies and operated by a team with specialized technical knowledge.

**KEYWORDS**

Innovation. Value creation. Resources. Capacities. Cooperative.

**REFERÊNCIAS**

- ABERNATHY, W.; CLARK, K. Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, v. 14, p. 3-22, 1985.
- AFUAH, A. *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press, 2003.
- AITKEN, A.; PATON, R. A. Professional buyers and the value proposition. *European Management Journal*, v. 34, p. 223-231, 2016.



MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory*. New York: Oxford, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- CHUANG, S. J. Searching for the Preeminent Factors of Radical Innovation: Review, Synthesis, and Testing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, v. 2016, n. 1, 2016.
- COCCIA, M. Sources of technological innovation: radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 29, n. 9, p. 1048-1061, Oct., 2017.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*. v. 86, n. 7/8, p. 140, jul./ago. 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.
- FINGELD-CONNETT, D. Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic review. *Qualitative Research*, v. 14, n. 3, p. 341 -352, 2014.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*. v. 24, n. 4, p. 291- 307, Jun., 2003.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. *A economia da inovação industrial*. Campinas, São Paulo: Unicamp, 2008.

## O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 14, p. 607-618, Nov., 1993.
- HEL FAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, Jul., 2015.
- HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 9-30, Mar., 1990.
- HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation Implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, v. 3, n. 69, p. 14-23, 2010.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- JORDAN, D. Contemporary methodological approaches to qualitative research: A review of The Oxford Handbook of Qualitative Methods. *The Qualitative Report*, v. 23, n. 3, p. 547-556, Mar., 2018.
- JULIENTI, L.; BAKAR, A.; AHMAD, H. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: a resource-based view. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 420-435, 2010.
- KAISERFELD, T. A review of theories of invention and innovation. *Working paper series in economics and institutions of innovation*, n. 47, p. 1-18, 2005.
- KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, v. 2 n. 2, p. 163-174, 2009.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

- KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.
- LAR, C. A. Relatório Anual de Atividades. Medianeira, 2016. Disponível em: <http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=58>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- MEISSNER, D.; KOTSEMIR, M. Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm'—trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 5, n. 14, 2016.
- MILLER, G.; DINGWALL, R.; MURPHY, E. Using qualitative research on organizational research. In: SILVERMAN, D. *Qualitative research: theory, method and practice*. 2. ed. London: SAGE, 2004.
- OCDE. Organização para Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo*. 3. ed. Finep, 2005.
- OCEPAR, Cooperativas do Paraná crescem. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistemaocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/107823-ago-iv-cooperativas-do-pr-cresceram-196-em-2015>. Acesso em: set. 2016.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, v. 42, n. 2, p. 292-312, 2004.
- PAIVA, C. A. N. Identificação das Cadeias Propulsiva ao Planejamento do desenvolvimento do Oeste Paranaense. Foz do Iguaçu: Programa Oeste em Desenvolvimento, 2014, xxp. Disponível em: <http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/forum/downloads>. Acesso em: set. 2016.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. 3. ed. London: Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. A. BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeia de suprimentos*

O QUE SUSTENTA AS INOVAÇÕES NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS  
DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL?

- projeto e gestão: conceitos, estratégias e artigos de caso*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão para inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIENGTAVAJ, S.; PHIMONSATHIENAND, T.; FONGSUWAN, W. Ensuring competitive advantage through innovation capability and clustering in the Thai automotive parts molding industry: a SEM approach. *Management and Production Engineering Review*, v. 8, n. 1, Mar., 2017.
- WAN, W. P.; HOSKISSON, R. E.; SHORT, J. C.; YIU, D. W. Resource-based theory and corporate diversification: accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1335-1368, Sep., 2011.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-Jun., 1984.
- WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. *Revolutionizing product development: Quantum Leaps Speed, Efficiency and Quality*. The Free Press: New York, EUA, 1992.
- ZUBAC, A.; HUBBARD G.; JOHNSON W. L. The RBV and Value Creation: A Managerial Perspective. *European Business Review*, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.

MAIRA UEZ, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

- 1 - Para a finalidade deste estudo foram escolhidas as linhas de produtos alimentícios e agronegócios da Cooperativa. Está de acordo em tratá-las nesta entrevista?
- 2 - Poderia, então, indicar quais os produtos de ambas as linhas que são os campeões nos seus mercados?
- 3 - Quais são os principais clientes dos produtos indicados como mais relevantes?
- 4 - O que é entendido por inovação no âmbito das ações da Cooperativa? Envolve produtos e processos?
- 5 - Qual o foco das inovações que vêm sendo adotadas na cooperativa e qual a sua amplitude? Poderia especificar para cada um dos produtos?
- 6 - Que resultados têm sido alcançados com as inovações dos produtos, comparativamente aos concorrentes imediatos?
- 7 - De que maneira as inovações desses produtos têm criado valor para os clientes?
- 8 - Quais são as características que tornam as inovações desses produtos superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?
- 9 - Que recursos e capacidades têm sido responsáveis pelas inovações desses produtos? Considere recursos como os ativos tangíveis e intangíveis que dão suporte à inovação. Por capacidade, considere as habilidades das pessoas da cooperativa para gerir estes recursos, visando à criação de valor superior aos produtos dos concorrentes.
- 10 - Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, poucos ou nenhum concorrente dispõe deles?
- 11 - Eles são difíceis ou impossíveis de serem imitados pelos concorrentes?
- 12 - Que estratégias de mercado têm sido adotadas para obter mais vantagem com as inovações desses produtos do que os concorrentes?
- 13 - Como são definidas as estratégias de mercado da Cooperativa? Para definição destas estratégias são considerados os recursos e as capacidades identificados anteriormente.

## APÊNDICE B – PLANILHA UTILIZADA NA CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

**Objetivo geral:** Identificar os recursos e as capacidades desenvolvidos pela empresa, que sustentam as inovações de produtos e processos, visando à criação de valor superior aos seus produtos.

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado n	Síntese das unidades semânticas	Categorias

Fonte: Elaborada pelos autores.