

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO NO SETOR DE
OVINOCULTURA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INOVAÇÃO NO
AGRONEGÓCIO**

**THE PROCESS OF DEVELOPING A NEW PRODUCT IN THE SHEEP INDUSTRY:
A CASE STUDY OF INNOVATION IN AGRIBUSINESS**

Ana Carolina Salles, Bruno Anicet Bittencourt e Ana Paula Ferreira Alves

RESUMO

Inovar é um dos elementos fundamentais para garantir a competitividade das empresas no ambiente de negócios contemporâneo. A inovação pode ser definida como o desenvolvimento de produtos ou serviços com valor percebido no mercado. Nesse contexto, discussões sobre competitividade e inovação no agronegócio, particularmente na ovinocultura, vêm ganhando cada vez mais espaço. Assim, este estudo objetiva analisar o processo de desenvolvimento de um novo produto em uma empresa do segmento de ovinocultura. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único, em que foram entrevistados os proprietários de uma empresa localizada estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados a partir de três categorias do processo de desenvolvimento de produto baseadas na literatura: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento. Os resultados apontam que, mesmo fazendo parte de um setor agroindustrial considerado *low tech*, a empresa é capaz de inovar através do desenvolvimento de um novo produto. Ainda, é preciso considerar estratégias de orientação tecnológica e mercadológica para que o processo de desenvolvimento tenha maior eficiência. Espera-se contribuir para a temática da inovação no agronegócio, bem como incentivar que empresas do setor percebam a importância da inovação para sua sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: inovação; desenvolvimento de produto; agronegócio; ovinocultura.

ABSTRACT

To innovate is a key element to ensure the competitiveness of enterprises in the contemporary business environment. Innovation can be defined as the development of products or services with perceived market value. In this context, discussions on competitiveness and innovation in agribusiness, particularly in the sheep industry, are gaining more space. Thus, this study aims to analyze the development process of a new product in a company of the sheep industry segment. For both, there was a single case study, in which respondents were the owners of a company located state of Rio Grande do Sul. Data were analyzed in light of three categories of product development process based on the literature: pre-development, development and post-development. The results show that, even as part of an agricultural sector that is considered low tech, the company is able to innovate by developing a new product. Still, it is necessary to consider strategies for technological and market orientation so that the process of developing can be more efficient. It is expected to contribute to the topic of innovation in agribusiness and encourage that sector companies understand the importance of innovation for survival in the market.

Keywords: innovation; product development; agribusiness; sheep industry.

1. INTRODUÇÃO

Como resultado da globalização, dos avanços na tecnologia da informação e do aumento dos mercados consumidores, o atual ambiente dos negócios está baseado na hipercompetitividade entre as empresas, concentrando seus esforços para ampliar seu desempenho frente a seus concorrentes, com a finalidade de garantir sua sobrevivência no mercado. Nesse sentido, verifica-se que o desempenho superior de algumas empresas deriva da sua capacidade de inovar e gerar valor (ALVES; VOLKMER; JAPPE, 2013). A inovação é considerada um dos fatores essenciais das economias contemporâneas e propulsor do desenvolvimento econômico, permitindo às empresas a manutenção da vantagem competitiva (SCHUMPETER, 1982; NELSON; WINTER, 2005).

Diante disso, a inovação pode ser entendida como uma nova ideia ou prática adotada com sucesso em processos ou áreas da organização, capaz de gerar valor econômico, estratégico, ou de outra natureza que seja importante para a firma (ZALTMAN; DUNCAN; HOLBEK, 1973; ACS; MORCK; YEUNG, 2001; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DOSI et al., 1988). Em outras palavras, a inovação pode ser definida como a busca por novas maneiras para fazer (novas) coisas, organizando os recursos de maneira diferente (ALVES; VOLKMER; JAPPE, 2013). De acordo com Dosi (1988), uma inovação está relacionada à busca e descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos ou serviços, a novos processos de produção e/ou a novos arranjos organizacionais.

Nesse contexto, o agronegócio vem passando por diversas modificações no setor, uma vez que as empresas estão focando-se na implantação de novas estratégias para atender às exigências do mercado consumidor em ambientes cada vez mais dinâmicos. De tal modo, as empresas deste setor estão buscando desenvolver novos modelos gerenciais e novos produtos a fim de atingir a exigência de qualidade dos produtos pelo mercado consumidor, bem como garantir sua sobrevivência no mercado (NANTES; SCARPELLI, 2001). No entanto, o agronegócio é considerado historicamente como um setor *low tech*, devido a sua baixa capacidade tecnológica e de inovação (BELIK, 1998).

No Brasil, o agronegócio é um setor que possui uma representatividade significativa na economia nacional (MAPA, 2013). Mais especificamente, salienta-se a atividade de ovinocultura: a criação de ovinos. Devido a períodos de progressos e crises no cenário econômico nacional, a ovinocultura encontra-se no momento de reestruturação e crescimento. Esta atividade apresenta um potencial para desenvolver novos produtos e subprodutos, alinhando-se à realidade dinâmica dos ambientes de negócios e, conseqüentemente, estimulando o seu crescimento e competitividade (BOFILL, 1996; CALVETE; VILLWOCK, 2007; ALVES, 2012; VIANA, 2012).

Dessa forma, as discussões sobre competitividade no agronegócio vêm ganhando cada vez mais espaço nos debates entre pesquisadores, produtores rurais, empresários do setor e governantes. Espera-se que os processos de inovação aplicados ao agronegócio, em especial, à ovinocultura, possam contribuir para aumentar as possibilidades para preencher as lacunas de desenvolvimento de novos produtos e serviços no setor. Nessa circunstância, é preciso que ocorra a comercialização com sucesso – isto é, rentável – de uma ideia em forma de produto ou serviço para o mercado (SCHUMPETER, 1982; DAMAMPOUR, 1991; PARASURAMAM; COLBI, 1991; GARCIA; CALANTONE, 2002).

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento de um novo produto em uma empresa do segmento de ovinocultura. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio do método do estudo de caso único. Foram entrevistados os dois proprietários de uma empresa localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, bem como dois diretores de uma empresa parceira neste processo de desenvolvimento. Além desta introdutória, este estudo está dividido em mais quatro seções.

Na primeira seção, é realizada uma revisão teórica, abrangendo as temáticas de inovação, desenvolvimento de produto e inovação no agronegócio. Na sequência, são explicitados os procedimentos do método desta pesquisa. Na terceira seção, são expostas a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, na quarta seção, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção trata da fundamentação teórica, em que serão abordados os referenciais da literatura utilizados para fundamentar o estudo proposto, dos quais se destacam: inovação, desenvolvimento de produto e inovação no agronegócio.

2.1 Inovação: conceitos e desdobramentos

A inovação é vista como um dos fatores essenciais das economias contemporâneas e motor do desenvolvimento econômico, desde os estudos de Schumpeter (1982) e de Nelson e Winter (2005). As mudanças que ocorrem no mercado pela entrada de novos concorrentes e as geradas por uma nova tecnologia inevitavelmente se fundamentam em algum tipo de inovação. Inovação pode ser entendida como uma nova ideia ou prática adotada em um processo ou em uma área da organização, como um esforço para gerar mudança capaz de gerar valor, seja econômico, estratégico, ou de outra natureza que seja importante para a firma (ZALTMAN; DUNCAN; HOLBEK, 1973; ACS; MORCK; YEUNG, 2001) – como o processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias, transformando-as na prática em bens. Em outras palavras, é o ato ou efeito de inovar, tornar algo novo, renovar, ou introduzir uma novidade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000), a inovação é forma pela qual uma organização pode mudar, seja como resposta às mudanças e demandas do seu ambiente interno ou externo, seja como uma ação preventiva para influenciar o seu ambiente. Assim sendo, inovação é qualquer ideia ou produto que é percebido pelo consumidor final como algo novo. As inovações também podem ser entendidas como o uso de mercado ou conhecimentos tecnológicos, independentemente de já terem sido adotados por outras organizações, para oferecer produtos ou serviços novos aos clientes (AFUAH, 2003). Desse modo, o processo de inovação está relacionado com a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento e/ou imitação de novos produtos, de novos processos de produção e de novas formas organizacionais (DOSI, 1988).

Diante de distintos conceitos e interpretações de inovação, em 1990, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou um documento, denominado de Manual de Oslo, para orientar e padronizar conceitos, diretrizes e indicadores, objetivando alinhar a linguagem sobre a inovação nos seus países membros. Nesse manual, a definição de inovação é conceituada como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

Entretanto, o termo inovação ainda é frequentemente utilizado de maneira equivocada, ao ser associado diretamente com o termo invenção (ZALTMAN; DUNCAN; HOLBEK, 1973; ROBERT, 1995; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação é algo amplo, além da novidade ou da invenção. A distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução no mercado (SCHUMPETER, 1954). A inovação não necessariamente precisa ser uma novidade na proporção de uma invenção, podendo surgir por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalizá-la ou a

uma nova situação (SCHUMPETER, 1982). Segundo Garcia e Calantone (2002), a inovação é composta de desenvolvimento da invenção e a sua introdução no mercado em forma de um produto que atenda às demandas dos clientes. Essa relação de inovação com o desenvolvimento de novos produtos e serviços é fundamental para manter a coerência das empresas para com as necessidades de seus consumidores (DAMAMPOUR, 1991; PARASURAMAM; COLBI, 1991).

De acordo com Schumpeter (1988), o processo de inovação das organizações pode ser resumido em três fases sequenciais: a invenção, a inovação e a difusão. Assim, existem diversas etapas a serem cumpridas entre uma invenção e uma inovação. Esse processo de transformação passa por diversas áreas funcionais da organização como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, logística, compras e produção, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou de seu uso comercial. Portanto, a inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala (TÁLAMO, 2002). Entretanto, uma das grandes dificuldades para o processo de gestão da inovação é justamente a conversão de pesquisas em produtos comercialmente aceitos, isto é, que os consumidores percebam utilidade e valor naquele bem (NOBELIUS, 2004).

Nesse contexto, existem alguns fatores que impulsionam o processo de inovação nas organizações, sendo destacados: objetivos a serem alcançados no mercado da empresa, como metas de ampliação para a própria sobrevivência nele; redução de custos; objetivos relacionados à qualidade dos produtos e às condições de trabalho; redução de impactos ambientais; e, exploração de uma oportunidade de negócio. Além disso, devem-se considerar os fatores micro, meso e macroeconômicos. Por exemplo, dentre os fatores microeconômicos, tem-se a capacidade de inovação e prazos para o retorno dos investimentos realizados; dentre os fatores mesoeconômicos, estão a dinâmica do setor de atividade e o perfil dos consumidores diante de inovações; e, dentre os fatores macroeconômicos, indicam-se as legislações, regulamentações e informações sobre mercado (SANTINI, 2006).

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial (OECD, 2005). Assim, podem ser elencados quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. A inovação de produto pode ser considerada como a introdução de um produto novo ou melhorado, no que diz respeito às suas características ou sua utilização. Essas melhorias podem ser especificações técnicas, materiais, *softwares* incorporados, facilidade na utilização ou outras características funcionais. A inovação de processo pode ser entendida como a implantação de um método de produção diferenciado, novo ou melhorado/atualizado. Essas alterações podem ser técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Por sua vez, a inovação de marketing pode ser caracterizada pela aplicação de um novo método de marketing representado, por exemplo, por alterações na concepção do produto, embalagem, posicionamento no mercado, promoção ou fixação de preços. Por fim, a inovação organizacional é verificada como a introdução de um novo modelo ou método de práticas gerenciais na organização, no ambiente de trabalho ou nas relações externas e internas da firma. Nesse caso, podem ser aspectos tangíveis e intangíveis.

Assim sendo, a partir dessas considerações expostas, esta pesquisa assume que inovação é o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, derivados de uma ideia já existente ou não, que, quando introduzida no mercado, tem utilidade e valor percebido visto que atende à demanda dos consumidores (SCHUMPETER, 1982; GARCIA; CALANTONE, 2002). Mais especificamente, a questão de desenvolvimento de novos produtos será abordada na subseção a seguir.

2.1.1 Desenvolvimento de Novos Produtos

Na economia dinâmica e globalizada, o surgimento de mercados mundiais permitiu a ampliação das oportunidades de transação. Assim, é notória a alta competitividade não só entre setores de empresas no âmbito nacional, mas também no âmbito internacional. Nesse cenário, a vantagem competitiva das empresas depende de sua capacidade de desenvolver produtos tecnologicamente avançados, aceitos no mercado e com valor superior aos demais concorrentes. Além disso, o suporte e benefício oferecidos por regulamentações e legislações dos países onde a inovação será produzida são elementos que favorecem a vantagem competitiva sobre os concorrentes (KLEMPERER, 1990; HAASE; DE ARAUJO; DIAS, 2009). Desse modo, pode-se perceber que estratégias organizacionais focadas na inovação tecnológica são condições suficientes para trazer benefícios para as empresas e oportunidades de alcançar e manter a competitividade nacional e internacionalmente (ROBERT, 1995).

O elemento da interface entre a empresa e o mercado é o processo integrado de desenvolvimento de novos produtos. Esse processo assume um papel essencial em termos estratégicos, uma vez que pode identificar e antecipar as necessidades dos consumidores. Quanto à implantação, esse processo requer a integração de várias áreas da organização, como marketing, produção, logística, engenharia e pesquisa e desenvolvimento (POLIGMANO; DRUMOND, 2001). Para as empresas conseguirem lançar produtos melhores, com menor custo e mais rápido que a concorrência, é necessária a introdução de melhores processos produtivos em relação aos métodos e tecnologia. A necessidade de integração de esforços para inovar e o desenvolver um novo produto confere responsabilidade de todas as áreas da organização envolvidas no processo (ROZENFELD et al., 2006).

Nessa perspectiva, a inovação não é algo espontâneo, mas, sim, um conjunto de práticas decididas no ambiente estratégico das empresas. O desenvolvimento de uma nova tecnologia pode ser definido também como o processo de conversão de ideias em plataformas tecnológicas. Trata-se de um processo composto por um conjunto de atividades de aquisição de conhecimento que servirá de base para o desenvolvimento de um novo produto ou um novo processo (SHEASLEY, 2000; COOPER, 2006; ROZENFELD et al., 2006). De tal modo, o processo de desenvolvimento de produto (PDP) é o conjunto de atividades que transformam dados sobre oportunidades de mercado e possibilidades técnicas em bens e informações para a fabricação de um produto comercial (CHENG, 2000), fato que demanda uma gestão eficiente que abranja a voz do consumidor e a voz da tecnologia. Salienta-se que, por voz do consumidor, entendem-se as necessidades e/ou desejos provenientes do mercado; e, por voz da tecnologia, entende-se a capacidade produtiva da organização (CLARK; FUJIMOTO, 1991).

Assim sendo, os projetos que resultarão em produtos, passam por filtros que verificam as necessidades de mercado e as condições tecnológicas da empresa. O desenvolvimento de produtos está vinculado ao gerenciamento do portfólio de projetos da empresa, sendo executados somente aqueles projetos que tem maior potencial econômico no mercado. Logo, o desenvolvimento de novos produtos está intimamente vinculado ao desenvolvimento de tecnologia (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993). Desse modo, a gestão do PDP centra seus esforços nos procedimentos de gestão relacionados à otimização de processos técnicos e organizacionais que serão utilizados nos projetos de desenvolvimento de novos produtos. O gerenciamento estruturado do PDP pode resultar em aumento da capacidade de diversificação dos produtos, potencial para a transformação de novas tecnologias em novos produtos, parcerias e menores custos para o desenvolvimento de produtos além de redução no tempo de desenvolvimento – o que, conseqüentemente, garante uma vantagem competitiva significativa para as empresas que possuem uma gestão eficaz deste processo (JUGEND, 2006).

Diante disso, entende-se que é preciso uma gestão de PDP para que uma ideia possa ser comercializada com sucesso em forma de produto ou serviço para o mercado (SCHUMPETER, 1982; DAMAMPOUR, 1991; PARASURAMAM; COLBI, 1991; GARCIA; CALANTONE, 2002). Rozenfeld et al. (2006) construiu um modelo unificado de PDP, que considera que o desenvolvimento de produto deve ser definido a partir das necessidades do mercado, das possibilidades e restrições tecnológicas, e das estratégias competitivas e de produto da empresa. O modelo de PDP de Rosenfeld et al. (2006) faz parte dos modelos mais abrangentes propostos recentemente e é dividido em três categorias que são: (a) o pré-desenvolvimento; (b) o desenvolvimento; e, (c) o pós-desenvolvimento.

Nesse sentido, ressalta-se que um setor que carece de desenvolvimento de novos produtos é o agronegócio, caracterizado pelo seu baixo índice de inovação (ZAWISLAK, 2013). Entretanto, a realidade desse setor vem passando por diversas modificações, uma vez que certas empresas do setor do agronegócio estão se posicionando em busca de novas estratégias que possam atender às exigências do mercado consumidor em ambientes cada vez mais dinâmicos. Para tanto, essas empresas vem direcionando seus esforços para buscar nichos de mercado que absorvam o desenvolvimento de novos produtos e desenvolvendo novos modelos gerenciais e operacionais, com a finalidade de garantir sua sobrevivência no mercado (NANTES; SCARPELLI, 2001).

2.2 Inovação no Agronegócio

O termo Agronegócio foi introduzido na literatura mundial por Davis e Goldberg (GOLDBERG, 1968), com intuito de compreender, de forma mais ampla, as novas tendências do mundo agrícola, baseadas na mudança do padrão tecnológico e no relacionamento entre os diferentes segmentos produtivos. Dessa maneira, o agronegócio pode ser entendido como a abrangência dos diferentes agentes envolvidos desde a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela transformação até o seu consumo. Além disso, devem ser incorporados todos os serviços de apoio: pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores (*dealers*), bolsas e o consumidor final (ZUIN; QUEIROZ, 2006; VIANA; SILVEIRA, 2009).

Nos últimos anos, o agronegócio vem passando por diversas modificações a fim de aumentar sua produtividade, participação de mercado e atender as exigências do consumidor, o que exige a necessidade de inovar cada vez mais para acompanhar a velocidade das mudanças. Assim, a globalização e o aumento de demanda fizeram com que o setor buscasse novas tecnologias para produzir mais utilizando a menor quantidade de recursos possível e reduzindo os resíduos oriundos do processo produtivo (JANSEN; VELLEMA, 2004; GASQUES, 2004). Consequentemente, o surgimento de novos produtos vem sendo cada vez mais frequente e importante para o crescimento do agronegócio. Novos maquinários, produtos orgânicos e produtos transgênicos são alguns exemplos de como inovar no setor primário, considerado sua característica *low tech* em função de sua baixa capacidade tecnológica (ABE, 2001; SLUSZZ et al., 2009; CRUZ, 2012; ZAWISLAK, 2013)

De acordo com Porter (1990), as organizações competem por diferenciação, baixo custo e/ou foco. Para produtos com maior valor agregado, a competitividade é estabelecida a partir da crença em relação a sua diferenciação. Para produtos com menos valor agregado, a competitividade é estabelecida principalmente por baixos custos, permitindo lucro, mas com preços baixos. No agronegócio, por haver predomínio de *commodities*, a maioria das organizações procura competir no setor por baixo custo. Este fato acarreta na necessidade de buscar novas combinações para aumentar a produção. Esse mecanismo de mudança com o

objetivo de gerar vantagem competitiva para as empresas pode ser considerado uma inovação (HAYAMI, 1971; SCHUMPETER, 1982; CASTRO, 2000; CRUZ, 2012)

No contexto brasileiro, o agronegócio exerce extrema importância para a sociedade e economia brasileira, sendo responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos no país (MAPA, 2013). Dessa forma, é possível perceber que o desenvolvimento do país está direcionado com o andamento das transações do setor. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) entende que inovar é fundamental para manter a competitividade das organizações e mantê-las vivas no mercado. Desse modo, a inovação já é considerada uma das diretrizes estratégicas do agronegócio no Brasil (EMBRAPA, 2004).

Nessa perspectiva, destaca-se a atividade da ovinocultura, a criação de ovinos. Após as últimas décadas, em que a ovinocultura passou por períodos de progressos e crises, é preciso refletir sobre uma mudança no foco dos negócios deste segmento, no intuito de recuperar sua importância no cenário econômico regional (BOFILL, 1996; CALVETE; VILLWOCK, 2007; VIANA, 2012). Contudo, ovinocultura brasileira como atividade econômica organizada ainda está em seus estágios iniciais. Os desafios impostos ao estão vinculados ao aumento da produtividade e eficiência reprodutiva, incentivos para a especialização da produção, esforços de comunicação (marketing) sobre os benefícios da lã (como fibra diferenciada) e da carne ovina (benefícios nutricionais), inovação tecnológica no âmbito agrícola e industrial, diversificação de produtos e combate ao abate clandestino e informal (MONTOSI, 2004; VIANA et al., 2009; SORIO; RASI, 2010, VIANA, 2012).

Além desses desafios, faz-se necessário uma adaptação a uma nova conjuntura mercadológica. Aspectos antes pouco valorizados – como segurança, higiene, qualidade e confiabilidade – são cada vez mais importantes no processo de decisão de compra dos clientes. Desse modo, as organizações da ovinocultura necessitam inovar para agregar valor aos seus produtos e se destacar no mercado (MÖLLER; TÖRRÖNEN 2003, CALVETE; VILLWOCK, 2007; VIANA; SILVEIRA, 2009). Ademais, como principais aspectos para o estudo da atividade, é válido ressaltar a utilização de tecnologias de produção apropriadas já desenvolvidas; a presença de recursos naturais disponíveis e ambiente favorável para a criação ovina; a crescente demanda por carne ovina de qualidade; e, o potencial de produtos e subprodutos que a ovinocultura oferece (lã, leite e pele), que se traduz em uma oportunidade de mercado praticamente inexplorada (SILVEIRA, 2005; ARAUJO, 2007).

3. MÉTODO

Com o objetivo de analisar o processo de desenvolvimento de um novo produto em uma empresa do setor de ovinocultura, esta pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa permite observar um fenômeno em sua totalidade, visando oferecer descrições ricas e explicações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre (VIEIRA, 2006). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo de maneira profunda em seu contexto (YIN, 2001). Como técnica de coleta de dados, definiu-se a utilização de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com auxílio de um roteiro previamente elaborado, além de consultas a fontes de dados secundárias.

Desse modo, o caso selecionado para análise compreende uma empresa familiar, fundada no ano de 1947, localizada no município de Dom Pedrito, no estado do Rio Grande do Sul. Além da ovinocultura, a empresa possui como atividades a bovinocultura de corte e o cultivo de arroz e soja. Para fins de análise do caso nesta pesquisa, será considerada apenas a atividade de ovinocultura. Salienta-se que, com a finalidade de preservar sua identidade,

optou-se pela utilização de uma razão social fictícia para a empresa, sendo chamada de “Estância Alfa”.

Ademais, durante o processo de coleta de dados, surgiu a oportunidade de participação na pesquisa de um parceiro da empresa no processo de desenvolvimento do novo produto. Dessa forma, além da empresa Estância Alfa, foi entrevistado o diretor do “Frigorífico Beta”, sendo esta também uma razão social fictícia. Cliente da Estância Alfa, o Frigorífico Beta, também é uma empresa familiar, fundada em 2012, situada no estado do Rio Grande do Sul. A empresa possui como principais atividades o abate de bovinos, ovinos e caprinos e, ainda, o transporte de cargas. Portanto, o contato com o frigorífico ocorreu a partir das entrevistas realizadas com os proprietários da Estância Alfa.

Nesse sentido, os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, durante o período de janeiro e fevereiro de 2014, com duração média de duas horas, pré-agendadas e com autorização para gravação, com os responsáveis pela área comercial e de produção – os proprietários – da Estância Alfa e com o diretor do Frigorífico Beta. Foram realizadas notas de campo e coletados dados secundários acerca das empresas participantes do estudo. Com consentimento dos participantes, o áudio de cada entrevista foi gravado e, em seguida, transcrito.

Para análise e tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, consiste em realizar um desmembramento de um texto em partes, através de diferentes núcleos de sentido e, posteriormente, reagrupar essas partes em categorias. As categorias são classes que reúnem elementos comuns (BARDIN, 2011). Dessa maneira, foram usadas as categorias baseadas no estudo de Rezendelf et al. (2006). A seleção do modelo para análise dos resultados se justifica devido a sua amplitude de aplicação e por ser um método para a formalização do processo de desenvolvimento de produto que pode ser utilizado aos mais variados tipos de empresas.

As categorias de análise propostas são: (a) pré-desenvolvimento de produto; (b) desenvolvimento de produto; e, (c) pós-desenvolvimento de produto. Dentro da categoria de pré-desenvolvimento, encontram-se as etapas de planejamento estratégico do produto e planejamento do projeto. A categoria de desenvolvimento de produto é composta pela elaboração de projeto conceitual, informacional e detalhado, preparação da produção e lançamento do produto. Por fim, a categoria de pós-desenvolvimento de produto é composta por acompanhamento do produto/processo e identificação do momento em que será feita a descontinuidade do produto no mercado (REZENDEL et al., 2006).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são relatados os resultados da pesquisa a partir da análise dos dados realizada, alinhados ao objetivo proposto na seção introdutória.

4.1 A Estância Alfa

A Estância Alfa é uma empresa agropecuária originada no final da década de 40 no interior gaúcho. Atualmente, encontra-se na quarta geração da família fundadora, possuindo quatro irmãos como sócios, porém somente dois destes tem participação ativa no negócio (diretor comercial e diretora de produção). Além deles, a empresa conta com um total de 15 (quinze) funcionários distribuídos entre as atividades de agricultura (arroz e soja) e de pecuária (bovinocultura e ovinocultura).

Nos últimos anos, o segmento de ovinocultura passou a ter mais relevância para empresa em função do potencial econômico. Essa mudança ocorreu a partir da percepção de

potencial expansão da atividade de criação de ovinos na fazenda, como pode ser verificado na fala do responsável pela área comercial:

A gente começou a trabalhar mais com ovelha desde o ano passado, quando vimos que seria um bom negócio pra Estância, a demanda aumentou e tinham poucas pessoas que criavam, aí vimos uma oportunidade para aumentarmos nossa produção e ganharmos mais. Passamos a realizar o ciclo completo da atividade cria, recria e terminação. Fazíamos da seguinte forma: os cordeiros eram criados e engordados por um período de dois anos e depois mandávamos para abate no frigorífico com um peso vivo médio em torno de 35 kg. Antes, a gente focava só na venda dos cordeiros para abate nos frigoríficos e eles comercializavam a carne no mercado (ENTREVISTADO COMERCIAL).

No processo de venda dos ovinos, os sócios estudaram melhor o segmento e perceberam a oportunidade de trabalhar com outro produto além da carne, o pelego. Essa ideia surgiu momento em que sócios encontraram o produto em feiras tradicionais por preços superiores ao do animal vivo. A partir disso, os sócios verificaram que o primeiro passo seria verificar a viabilidade de parceria com o Frigorífico Beta, seu principal cliente de cordeiros. A ideia era de que esse cliente passasse a exercer papel de fornecedor da pele, devolvendo-a após o abate.

Quando questionado a respeito da proposta da Estância Alfa em relação ao pelego, o diretor do Frigorífico Beta aceitou imediatamente, como pode ser visualizado abaixo na sua fala:

Aceitamos fazer a parceria na hora. Aqui no frigorífico a gente tem muitos resíduos gerados com o abate dos animais e temos um custo para administrar isso da maneira correta. Quando a Estância Alfa fez a proposta ficamos aliviados e contentes, afinal, seria uma coisa a menos para a gente dar conta. E outro fato interessante, é que com a proposta deles nós também ganhamos um desconto no preço dos ovinos. Foi uma baita ideia! todos nós saímos ganhando (ENTREVISTADO DIRETOR FRIGORÍFICO BETA).

A proposta de desenvolvimento de um novo produto, o pelego, é um subproduto do produto principal da Estância Alfa. A pele dos ovinos era considerada um resíduo para o Frigorífico Beta, descartada logo após o abate. Nessa parceria, o frigorífico mudaria alguns processos no abate para não danificar o produto e receberia um desconto de cinco reais por animal comprado da Estância. O transporte da pele do Frigorífico para a Estância seria realizado pelo Frigorífico Beta, quando fosse coletar, no próximo ciclo, novos ovinos para abate.

Após a análise de viabilidade do negócio por ambas as partes, a parceria foi validada. Anteriormente a isso, é importante ressaltar que os sócios da Estância buscaram compreender o mercado de pelegos a fim identificar a demanda para o produto e qual o nível de exigência do consumidor. Nessa pesquisa realizada, foi identificado que, quanto mais escura for a coloração do pelego, mais valorizado é o pelego, principalmente no mercado de montaria, o qual seria o público inicial da empresa. Outro fator relevante a ser considerado é que não foram encontradas empresas especializadas na venda de pelegos na região. O sócio responsável pelas operações (criação dos ovinos) na Estância explica que:

Conversamos com um pessoal da região, conhecidos nossos que trabalham em agropecuárias ou participam dessas montarias para saber o que achavam da ideia. Minha mulher foi até falar com algumas lojas de decoração para ver

tinha mercado pros pelegos lá também (ENTREVISTADO OPERACIONAL).

Para o desenvolvimento desse novo produto, foram necessárias algumas modificações em relação ao processo de produção tradicional da empresa. A criação dos cordeiros pretos passou a ter como objetivo principal a comercialização do pelego, o que exigia que eles crescessem mais do que os brancos para ter o tamanho de pelego desejado pelo mercado. Assim, a forma de organizar o rebanho passou a ser em função da cor da pelagem. Tornou-se necessária a alocação e treinamento de funcionários da pecuária para o curtimento dos pelegos. Foi escolhido o processo artesanal, sem uso de componentes químicos, fator que também aumenta o valor das peças produzidas visto que não compromete as características e propriedades originais do produto. Em seguida, foram analisadas algumas alternativas de diferenciação a fim de agregar mais valor ao produto como, por exemplo, mescla de tonalidades, forração com a lã retirada da tosquia e bordado com o nome do cliente. Finalizado o processo de curtimento, o produto está pronto para ser customizado e comercializado.

No momento da venda direta ao consumidor final, os pedidos são enviados à empresa através do site das redes sociais. Esses pedidos são recebidos através de mensagens com manifestações de interesse de compra. Assim, o cliente solicita o pelego de acordo com critérios de tamanho, forro e tonalidade e, quando finalizado, o produto é então enviado via Sedex. Trabalha-se também com a venda de pelegos para o varejo, como agropecuárias e lojas tradicionalistas. Nesses casos, o processo de captação de clientes ocorre através de visitas aos estabelecimentos comerciais. Atualmente, a empresa está em processo de estruturação para operar com representantes comerciais para ampliar a distribuição dos pelegos no mercado.

Essa atividade começou a ser desenvolvido como *hobby* pelos sócios da empresa e acabou se tornando um diferencial competitivo para a Estância Alfa ampliar seus ganhos em mercados até então não explorados. Os resultados iniciais da operação da empresa nesse novo ramo mostram que houve um aumento nas vendas de cerca de 150 (cento e cinquenta) pelegos em seis meses, resultado significativo para o negócio.

4.2 Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP)

Nesta seção, será analisado o processo de desenvolvimento de produto (PDP) da Estância Alfa. Naveiro (2008) define o PDP como um processo em que é transformado um conjunto de requisitos, em um conjunto de especificações suficientes para a manufatura do produto. O sucesso das empresas depende em grande medida de como elas desenvolvem seus produtos. Para Rozenfeld et al. (2006), o PDP não deve ser aplicado apenas nas grandes empresas. Nesse sentido, devem-se adotar os conceitos existentes no modelo de referência e adaptá-los à necessidade da empresa. Com base nas categorias pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento de produto propostas por Rozenfeld et al. (2006), é apresentado o processo de desenvolvimento de produto da Estância Alfa.

4.2.1 Pré-desenvolvimento

O pré-desenvolvimento de produtos se caracteriza pela definição dos projetos e produtos que serão desenvolvidos na organização. Nessa etapa ocorre a reunião de ideias, envolvendo o pessoal de engenharia, de vendas, diretores, distribuidores entre outros. São avaliadas restrições existentes, em relação à capital, tecnologias e competências, e também é realizada a gestão dos riscos referentes à capacidade financeira, de produção, de pessoal e de penetração no mercado. A missão do pré-desenvolvimento é garantir que a direção da

estratégia, as ideias dos atores envolvidos, as oportunidades e as restrições, sejam mapeadas sistematicamente e transformadas em um portfólio de projetos, visando garantir a melhor decisão sobre o portfólio de produtos e projetos, de acordo com as restrições e tendências mercadológicas e tecnológicas; além de viabilizar uma definição clara e um consenso mínimo sobre o objetivo final de cada projeto, para a equipe e evitando um “desvio de rota” em relação ao papel de cada produto dentro do portfólio da empresa.

Essa fase pode ser percebida no momento que a empresa teve a ideia de desenvolvimento de produto e discutiu sua viabilidade, tanto internamente, como com o possível parceiro. Também é possível perceber o processo de capacitação de funcionários para tratamento da pele dos ovinos para produção dos pelegos. Foram feitas pesquisas de mercado junto a outras estâncias, fazendas e estabelecimentos comerciais para verificar o potencial de comercialização quanto à exigência e preço esperado. Na fase de pré-desenvolvimento, foram selecionados na empresa os responsáveis por cada etapa do processo de desenvolvimento do produto assim como os responsáveis pela operação logística, comercial e relacionamento com o cliente.

4.2.2 Desenvolvimento

Essa fase de desenvolvimento compreende três principais áreas, como o projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação da produção e lançamento do produto. A fase de Projeto Informacional é responsável pelas especificações de metas, isto é, definir os requisitos com valores metas e adicionar informações qualitativas. Serão feitas pesquisas para analisar tecnologias disponíveis e necessárias, padrões, normas, patentes, legislações, produtos concorrentes ou similares. Na fase de Projeto Conceitual, será realizado o modelo conceitual do produto através da integração dos princípios de solução, a arquitetura do produto (*Bill of Materials* – BOM), Layout, estilo do produto, macro processo de fabricação e montagem e a lista inicial dos sistemas, subsistemas e componentes. Após a definição do BOM devem-se definir fornecedores e parcerias de co-desenvolvimento, verificando a qualificação de fornecedores externos ou a viabilidade de fabricação própria.

A fase de Projeto detalhado compreende a etapa em que o projeto conceitual já gerou uma concepção de produto, que será detalhado e transformado em um produto final. Nessa serão realizadas as configurações finais do produto, desenhos finais com tolerâncias, planos de processo de fabricação, projeto de embalagem, material de suporte do produto, protótipo funcional, projeto dos recursos. É interessante que se faça a simulação do processo de fabricação, fins de se identificar possíveis problemas ainda na fase de planejamento.

Na fase de Preparação da produção ocorre a preparação da produção do produto, onde serão realizadas a liberação da produção, documentos de homologação, especificação do processo de produção, especificação do processo de manutenção e a capacitação do pessoal. E por fim, na fase de Lançamento do produto é que a empresa terá a oportunidade apresentar o produto ao mercado. Para o lançamento será necessário planejamento dos processos de vendas, de distribuição, de assistência técnica e de atendimento ao cliente.

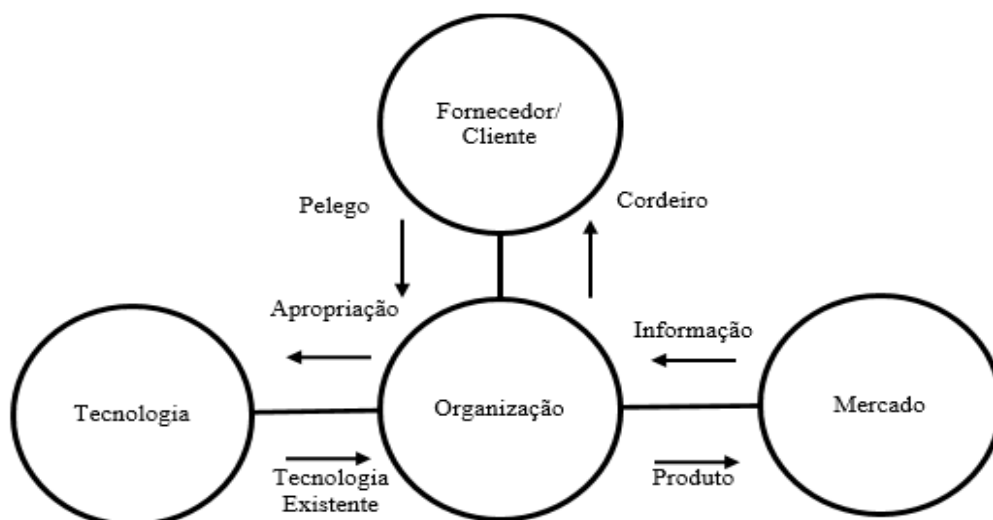
Nessa lógica, podemos relacionar o caso analisado ao projeto informacional, naquele momento inicial o qual a Empresa Alfa buscou informações sobre o mercado. Verificou a viabilidade de investimentos financeiros e fez os cálculos a fim de validar o projeto de negócio. Quanto ao projeto conceitual, é possível perceber no processo de desenvolvimento de produto, o momento em que a empresa define o processo e as tecnologias de produção, quais serão adquiridas e quais serão adaptadas ao novo produto. O projeto detalhado pode ser percebido quando a empresa define as características e especificações do produto que será gerado, bem como a raça do animal que será selecionada. A preparação da produção abrange o treinamento funcionários do frigorífico e do funcionário da empresa que ficará responsável

pela atividade do curtimento bem como toda a infraestrutura e aparato tecnológico de apoio necessário para a realização de todo o processo de produção. O lançamento do produto ocorreu quando começaram as visitas aos estabelecimentos comerciais, às estâncias e fazendas agropecuárias, bem como divulgação do lançamento e venda do produto na e pela internet.

4.2.3 Pós-desenvolvimento

A fase de pós desenvolvimento compreende as fases de acompanhamento do produto ou processo e a fase de descontinuidade do produto no mercado. Na fase de acompanhar produto/processo, a organização verificará os níveis de aceitação e desempenho do produto, como avaliação da satisfação do cliente e monitoramento de desempenho. Já na fase de descontinuar o produto, deve-se verificar a viabilidade de descontinuação do produto no mercado em virtude do seu ciclo de vida. Para atingir o objetivo, duas atividades devem ser realizadas: Analisar e aprovar descontinuidade do produto e Planejar a descontinuidade do produto. No caso analisado, o acompanhamento do processo de produção é feito diretamente pelos sócios, e é facilitado por ser na própria propriedade. O contato próximo com o cliente via contato pessoal e internet facilita o *feedback*, assim como o transporte pelo site dos Correios que já possui mecanismos de coordenação e localização. Pode-se perceber que como o produto ainda está na fase inicial do seu ciclo de vida, a empresa ainda está buscando novas configurações a fim de garantir o valor por mais tempo.

Face o exposto anteriormente, o presente artigo propõe o modelo abaixo baseado nas proposições de Clarck e Fujimoto (1991), em que a capacidade produtiva da organização precisa levar em conta aspectos relacionados à tecnologia e ao mercado. Nesse sentido, o modelo permite compreender os resultados através de uma síntese do processo de desenvolvimento de produto da Estância Alfa e evidencia as relações da organização com as esferas de mercado, tecnologia e seu fornecedor/cliente.



No processo de desenvolvimento de um novo produto, a organização precisa primeiramente estabelecer relacionamento com seu mercado para dele extrair informações necessárias quanto à demanda, preferências, características, preço entre outras. Feito isso,

posteriormente, a organização irá fazer a introdução do produto no mercado, que passará a consumi-lo. Porém, para que o produto possa ser entregue ao mercado de acordo com as suas exigências, cabe à organização reconhecer a tecnologia existente, apropriando-se dela no processo produtivo e ao mesmo tempo a organização precisa analisar o quanto a tecnologia existente impacta positiva ou negativamente para a inovação no seu processo para desenvolvimento de novos produtos. A tecnologia existente se relaciona de forma dialógica com a organização, ao passo que ela proporciona a produção de bens e serviços, bem como os molda conforme suas limitações.

Nesse sentido, a organização precisará intervir nos processos tecnológicos existentes, fazendo as adaptações ou aquisições necessárias para o desenvolvimento dos novos produtos. Por fim, mas não menos importante, a organização precisa estabelecer parceiros-chave que auxiliem fornecendo os recursos necessários para a produção. Nesse sentido, a organização em questão estabelece uma relação de compra e venda de um determinado produto (cordeiro) com seu cliente. Dessa transação primária da organização com seu cliente, deriva um subproduto (pelego) que serve de insumo para o desenvolvimento de um novo produto. Assim, o agente que, inicialmente, era cliente passa a exercer papel de fornecedor sob a ótica do desenvolvimento da inovação e de novos produtos nessa organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a inserção de novas tecnologias proporcionaram um mercado cada vez mais competitivo, dessa forma, cabe às organizações se modificarem para sobreviverem diante desse cenário. Assim, a inovação (radical ou incremental) passa ser uma estratégia utilizada não apenas para o aprimoramento do negócio como também, para buscar mudanças relacionadas à criação de valor no desenvolvimento de novos produtos. Fato que se consagra também no setor do agronegócio, um ramo considerado de baixa capacidade tecnológica, mas de extrema importância para a economia brasileira. Dentro desse setor, destaca-se a atividade de ovinocultura que, nos últimos anos, passou por períodos de progressos e crises. Esse segmento se reestrutura atualmente guiado pela inovação de produtos e processos relacionados a sua atividade.

Nesse contexto, este estudo buscou mostrar como ocorre o processo de desenvolvimento de um novo produto em uma empresa do ramo de ovinocultura. O método de estudo de caso de abordagem qualitativa permitiu observar o fenômeno em sua totalidade, oferecendo descrições mais ricas sobre o contexto onde o PDP (processo de desenvolvimento de produtos) ocorreu. O estudo evidenciou que as pequenas empresas do setor agroindustrial são capazes de inovar através de novos produtos, mesmo com a sua baixa capacidade inovativa. Observou-se uma sinergia entre os diversos atores envolvidos no processo de desenvolvimento do produto. Nota-se que as atividades de pesquisa de mercado, apesar de elaboradas na fase de pré-desenvolvimento, precisam ser aprofundadas. Para tanto, sugere-se que haja maior engajamento da organização quanto à divulgação e pesquisa de novos produtos junto ao seu público. Igualmente importante, seria aprimorar a pesquisa de mercado com clientes em relação às informações prestadas para selecionar e validar ideias de novos produtos, desenvolver setores ou responsáveis interdepartamentais que gerenciem o PDP, bem como adotar efetivamente um modelo formal para o processo de desenvolvimento de novos produtos, visto que há procedimentos metodológicos que ainda não são encontrados na prática da empresa estudada.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que o processo para desenvolver novos produtos ainda não está formalizado na empresa em questão e que existe a necessidade da organização considerar efetivamente os pressupostos da estratégia de orientação tecnológica e

mercadológica, buscando melhorar seu desempenho. Além disso, foram feitas algumas considerações referentes aos pressupostos da orientação para o mercado e tecnologia e sua relação com a prática da inovação no desenvolvimento de novos produtos proposta por Clark e Fujimoto (1991).

O trabalho espera contribuir para que as organizações do segmento de ovinocultura verifiquem como, normalmente, ocorre o desenvolvimento de um produto e, a partir disso, identifiquem o que pode ser feito para realizar o processo de forma eficaz. Quanto às implicações teóricas deste estudo, deve-se destacar a utilização do modelo teórico de Rozenfeld et al. (2006) cuja amplitude de aplicação viabiliza estudar o processo de desenvolvimento de produtos em uma pequena empresa do setor de ovinocultura, contribuindo com exemplos práticos para a literatura especializada em inovação de produto no agronegócio

A pesquisa teve como limitação a metodologia de estudo de caso utilizada, uma vez que ela não possibilita uma generalização. Além disso, a fase inicial em que a empresa se encontra quanto ao desenvolvimento de novos produtos, impossibilitou que este estudo utilizasse modelos complementares de análise do PDP. A partir deste estudo, sugerem-se novos estudos com a finalidade de aprofundar essa pesquisa e identificar novos processos de inovação focados no setor.

REFERÊNCIAS

- ABE (Agricultural Biotechnology in Europe) **Public attitudes to Agricultural Biotechnology**. Issue paper N.2. 12ps. 2002.
- ACS, Z. J.; MORCK, R. K.; YEUNG, B. Entrepreneurship, globalization, and public policy, **Journal of International Management**, v.7, n.3, p.235-251, 2001.
- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press. 2003.
- ALVES, A. P. F.; VOLKMER, G.; JAPPE, M. L. M. A geração de valor como um fator-chave à sustentabilidade: o caso de uma empresa brasileira. In: **Anais do 2º Fórum Internacional Ecoinovar**, Santa Maria, 2013.
- ARAÚJO, M. A. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BELIK, W. O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. **Cadernos PUC**. São Paulo: PUC, n. 6, 1998
- BOFILL, F. J. **Reestruturação da Ovinocultura Gaúcha**. Guaíba: Agropecuária, 137p, 1996.
- CALVETE, R.; VILLWOCK, L. H. **Perfil da Ovinocultura de Lã e Carne no Rio Grande do Sul e seus Desafios para o Futuro**. Sober, Curitiba – PR, 2007.
- CASTRO, A. M. G. Análise Da Competitividade De Cadeias Produtivas. In: **Workshop cadeias produtivas e expansão rural na Amazônia**. Manaus: Embrapa, 2000.
- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993
- COOPER, R. G. Managing technology development projects. **Research Technology Management**, 49, n.6, 23-31, 2006.
- CRUZ, C. M. L.; MEDEIROS, J. F.; RIBEIRO, J. L. D. Qualificação do processo de desenvolvimento de produtos: estudo de caso em uma indústria de implementos agrícolas. **Teoria e Evidência Econômica**, ano 18, n. 39, p. 304-322, jul./dez. 2012.

- DAMANPOUR, F. Organizational informational: a meta analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, 34, n.3, p.555-590, 1991.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVEMBERG, G., SOETE, L. (Eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.
- DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SOETE, L. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers. 1988.
- EMBRAPA. Secretaria de Gestão Estratégica. **IV Plano Diretor da Embrapa 2004-2007**. Brasília. Embrapa Informação Tecnológica, 48p. 2004.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor** (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC. 2000.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v.19, n.2, p.110-132, 2002.
- GASQUES, J. G et al. **Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil**. Instituto de Economia Aplicada (IPEA). Brasília, 43p. 2004.
- GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.
- GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. O impacto da inovação e da gestão do conhecimento de marketing no desempenho de novos produtos no mercado. **Revista de Administração e Inovação**, 2008.
- HAASE, H.; DE ARAÚJO, E. C.; DIAS, J. Inovações Vistas pelas Patentes: Exigências Frente às Novas Funções das Universidade. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2, jul/dez, p.329-362, 2009.
- HAYAMI, Y.; RUTTAN, V. **Agricultural development an international perspective**. Baltimore: John Hopkins University Press, 367p., 1971.
- JANSEN, K.; VELLEMA, S. **Agribusiness and society**: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation. London: Zed Books Ltd, 2004.
- KLEMPERER, P. How Broad Should the Scope of Patent Protection Be? **Rand Journal of Economics**, v.21, n.1, p.113-130, 1990.
- MAPA. **Relatório da Secretaria de Relações Internacionais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** (SRI/Mapa), 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/> Acesso em 06 de julho de 2014.
- MONTOSSI, F. Oportunidades y desafío para la carne ovina. In: **Anais do Congresso De Producción Y Comercialización De Carne “Del Campo Al Plato”**, Montivideo, 2004.
- NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial** – volume 1. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NAVEIRO, R. Engenharia do Produto. Batalha M. (org.) Editora Campus. 2008
- NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.
- NOBELIUS, D. Linking product development to applied research: transfer experiences from automotive company. **Technovation**, 24(4), 321-334. 2004.
- OECD. **The Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd. Paris: OECD Publishing, 2005.
- PARASURAMAN, A; COLBI, C. **Techo-ready marketing**: how and why your customer adopt technology. New York: Press. 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 512 p. 1989.
- ROBERT, M. **Product innovation strategy**. New York: McGraw Hill, 1995.

- ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANTINI, G. A. et al. Conceitos de inovação no agronegócio. In: ZUIN, F. S.; QUEIROZ, T. R. (Orgs.). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, p. 219-250, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. New York: Oxford University Press. 1974.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, sociedade e democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- SHEASLEY, W. D. Taking an options approach to new technology development. **Research Technology Management**, v.43, n.6, p.37-43. 2000.
- SILVEIRA, H. S. Coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium. **Dissertação** (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M. ; MATTOS, P. Inovação em Organizações do Agronegócio: Análise em uma organização produtora de chá orgânico. **Revista da Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**, v. 9, n. 14, p. 97-114, 2009
- SORIO, D. A.; RASI, L. Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou uma solução de mercado? **Revista de Política Agrícola**, Ano XIX, n.1, p.71 – 83, 2010.
- TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia**, v.23, p.26-33, 2002.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex, UK: John Wiley & Sons. 2005.
- VIANA, J. G. A. SILVEIRA, V. C. P. Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Um Estudo Descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.1, p.9-20, jan./abr., 2009.
- VIANA, J. G. A. Evolução da produção ovina no Rio Grande do Sul e Uruguai: análise comparada do impacto da crise da lã na configuração do setor. **Tese** (Doutorado) Porto Alegre: CEPAN/UFRGS, 2012.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 224p.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York : John Wiley and Sons, 1973.
- ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. Types Of Innovation In Low-Technology Firms Of Emerging Markets: An Empirical Study In Brazilian Industry. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 10, 2013.
- ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. Gestão e Inovação nos Agronegócios. In: **Agronegócios, Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, p.3-18, 2006.