

INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO SOBRE OS TIPOS DE INOVAÇÃO PRESENTES NA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL¹

Bruno Anicet Bittencourt²

Ana Carolina Salles³

Vanessa Marques Daniel⁴

Márcia Dutra Barcellos⁵

RESUMO

Inovar é fundamental para garantir a competitividade das empresas. A inovação pode ser definida como o desenvolvimento de produtos ou serviços, novos ou melhorados, com valor percebido no mercado. Assim, questões sobre competitividade e inovação também recaem sobre o setor do agronegócio, especialmente na ovinocultura. Nesse contexto, este estudo objetiva analisar a cadeia produtiva da ovinocultura e identificar que tipos de inovação ocorrem nessa cadeia. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório qualitativo, através de entrevistas com diversos elos da cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul (RS). Os dados foram analisados sob a ótica dos tipos de inovação presentes no Manual de Oslo. Os resultados apontam que, mesmo considerado *low tech*, as empresas do setor do agronegócio são capazes de inovar com novos produtos para os consumidores, e muitas delas, caracterizam-se como inovações para o mercado. Contudo, essas inovações ainda são pontuais e não geram externalidades para toda a cadeia.

Palavras-Chave: Inovação; Agronegócio; Cadeia produtiva.

ABSTRACT

Innovation is key to ensuring the competitiveness of enterprises. Innovation can be defined as the development of products or services, new or improved, with perceived value in the market. Thus, on competitiveness and innovation issues also fall on the agribusiness sector, especially in the sheep industry. In this context, this study aims to analyze the production chain of sheep breeding and identify what types of innovation occur in this chain. Therefore, there was a qualitative exploratory study through interviews with various links in the production chain of sheep breeding in Rio Grande do Sul. Data were analyzed from the great types of innovation present in the Oslo Manual. The results show that, even considered low tech, the agribusiness sector companies are able to innovate with new products for consumers, certification

¹ Recebido em 17/20/2016

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. brunoabittencourt@gmail.com

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. salles.ac@bol.com.br

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. nessa.daniel@gmail.com

⁵ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. marcia.barcellos@ufrgs.br

seals, new management methods and new forms of communication with the market. However, these innovations are still punctual and do not generate externalities for the entire chain. It is expected that the study will expand the evidence on innovation in agribusiness, and to encourage that sector companies realize the importance of innovation and implement it effectively in order to ensure their survival and competitiveness.

Keyword: Innovation, Agribusiness, Supply Chain

INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças tecnológicas pressupõem uma disponibilidade cada vez maior de conhecimento além de influenciarem a variedade e a complexidade dos produtos ofertados pelas organizações. Em cenários cada vez mais dinâmicos, torna-se necessário buscar e aplicar novos conhecimentos e tecnologias a fim de se destacar e de garantir vantagem competitiva. Dessa forma, a inovação passa a ser cada vez mais considerada uma questão estratégica para a sobrevivência e não apenas uma opção de escolha das empresas (Freeman & Soete, 1997; Chesbrough, 2003; Figueredo, 2009).

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 empresa (Acs, Morck & Yeung, 2001; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008; Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg & Soete, 1988).

Nessa perspectiva de competitividade, um setor que vem passando por diversas modificações é o do agronegócio. Essas modificações objetivam aumentar a produtividade e a participação de mercado para atender mais e melhor as exigências e demandas do consumidor. A conjuntura atual do agronegócio exige que as empresas nesse ramo sejam capazes de inovar continuamente para acompanhar esse mercado dinâmico. Conseqüentemente, essas modificações também acabam exigindo que o setor busque novas tecnologias e conhecimentos para garantir novidades e melhorias nos seus produtos, processos, gestão e mercado (Gasques, Rezende, Verde, Salermo & Conceição, 2004; Souza 2004; Barbosa & Machado, 2013).

Nesse contexto, as inovações adotadas pelo agronegócio tendem a ter um grande impacto nacional, face a importância econômica e social do setor, que representa 26,3% do PIB e 37% de todos os empregos do País.

Contudo, para que o setor seja mais inovador, é preciso entender como ele se estrutura, uma vez que a quantidade e diversidade de atores envolvidos na cadeia desde a fabricação de insumos, produção até o consumo configura certa complexidade. Portanto, uma boa forma de compreender o setor é a partir da análise de suas cadeias produtivas, compreendendo as organizações fornecedoras da produção, as de comercialização e os consumidores finais, todos conectados por fluxos de capital, materiais e de informação. Nos últimos anos, a ovinocultura passou por períodos de progressos e crises no cenário econômico internacional, encontrando-se hoje em um momento de reestruturação e crescimento.

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo analisar a cadeia produtiva da ovinocultura sob a ótica de inovação proposta pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), buscando identificar quais os tipos de inovação que ocorrem nesse setor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa, em que foram entrevistados diversos atores da cadeia da ovinocultura no Rio Grande do Sul, a fim de mapear as inovações referentes ao produto, processo, marketing e organizacional.

O trabalho está organizado em mais quatro seções, além desta introdutória. Na primeira seção apresentamos uma revisão teórica, abrangendo as temáticas de cadeia produtiva e inovação no agronegócio. Na sequência, apresentamos os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Na terceira seção, analisamos e discutimos os resultados. Por fim, na quarta seção, expomos as considerações finais, limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

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

Cadeia Produtiva da Ovinocultura

O termo agronegócio foi introduzido na literatura mundial por 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 um sistema produtivo que abrange diferentes agentes envolvidos na fabricação de insumos, transformação e produção nos estabelecimentos agropecuários até o consumo. Além disso, devem ser incorporados todos os serviços de apoio: pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores e o consumidor final (Viana & Silveira, 2009). Dessa forma, todas essas operações ocorrem por meio de agentes ou empresas que representam os elos da cadeia produtiva.

Na lógica das cadeias do agronegócio, os pequenos empreendedores possuem grandes dificuldades para alcançar e manter padrões de qualidade. Tal fato é mais saliente quando eles não estão vinculados a cadeias produtivas devidamente estruturadas e gerenciadas (Farina & Zylberstajn, 1998). Nesse sentido, o paradigma de competição começa a ser alterado, ao passo que inclui outras variáveis para que um modelo de negócio possa ser competitivo no mercado, é preciso estar inserido em uma cadeia produtiva organizada, integrada e eficiente em termos logísticos (Ferreira & Padula, 2002).

Assim, uma cadeia produtiva pode ser definida como um sistema constituído por diversos agentes que influenciam diretamente as estratégias mercadológicas e comerciais, assim como, a tomada de decisão de cada um dos agentes nessa cadeia (Jank, Farina & Galan, 1999). O conceito de sistema na cadeia produtiva facilita a análise das estratégias dos atores, da influência do esquema global sobre cada componente, dos processos de estruturação, ajuda a decifrar sua complexidade, porém preservando sua essência sistêmica.

Nesse sentido, considera-se elo de uma cadeia produtiva toda empresa ou agente que tenha a ganhar com seu crescimento ou perder com sua atrofia. Assim, uma cadeia produtiva representa uma sucessão linear de operações técnicas de produção que podem funcionar como metodologia de análise da estratégia das firmas presentes na cadeia, ou também, como ferramenta para análise da

competitividade das cadeias agroindustriais, ao se analisar aspectos referentes aos relacionamentos, fluxos de informações e recursos, posicionamento de elos e organização da cadeia (Batalha, 1995).

Torna-se válido ressaltar a importância de integração deste tipo de cadeia. Além de aumentar a sua competitividade, a integração das cadeias produtivas agroindustriais traz maiores oportunidades de integração das pequenas e médias empresas em novos mercados, oportunidades de transferência de tecnologia e otimização de gastos em pesquisa e desenvolvimento (Zylbersztajn, 2005). Entretanto, a constituição das cadeias produtivas não segue padrões pré-estabelecidos, uma vez que cada arranjo depende de inúmeras variáveis, que normalmente estão associadas aos contextos regionais e as exigências de mercado (Batalha, 1995; Zylbersztajn, 2005). Somado a isso, ressalta-se que a cooperação entre os agentes e os elementos da cadeia é a ferramenta mais eficaz para o sucesso no mercado (Ménard & Klein, 2004).

Na ovinocultura não é diferente, a integração da cadeia também é considerada como um fator determinante para o desempenho mercadológico da atividade. A cadeia, que é composta pela indústria de insumos, propriedades rurais, indústria processadora, indústria de distribuição e varejo, além de um ambiente organizacional e institucional atuante, passou por diversas modificações nos últimos anos. Isso ocorreu porque na década de 90, o segmento enfrentou a crise internacional da lã, obrigando que a atividade se reorganizasse a fim de se manter rentável (Ávila, Fruet, Barbieri, Bianchini & Dörr, 2013). Com isso, a carne tornou-se o principal produto da criação ovina no Rio Grande do Sul, o qual apresenta um rebanho ovino caracterizado por, aproximadamente, quatro milhões de animais (IBGE, 2010). No entanto, ainda percebe-se a necessidade de organização e integração da cadeia com vistas ao aumento de produtividade, tendo em vista as baixas estatísticas de participação do Brasil na produção mundial da carne ovina, sendo esta 0,95%, em 2010 (FAOSTAT, 2011).

Padilha, Mattos, Silva e Sluszz (2008) ressaltam que o mercado da carne ovina não está organizado e estruturado como era o mercado da lã. Um grande problema desse setor é a informalidade do abate, pois, grande parte da carne ovina é proveniente do comércio clandestino e, além disso, não há padronização do produto (Alencar & Rosa, 2006). Estima-se que no mínimo 90% da carne ovina

consumida no país sejam de origem clandestina, com grande presença do autoconsumo (Souza, 2008).

Contudo, existem muitas oportunidades para a cadeia no atual momento. O aumento do poder aquisitivo da população e o incremento do abate de animais jovens trouxe um novo mercado para a ovinocultura. A carne ovina começou a ser apreciada, o que aumentou a demanda de consumo, podendo ser potencial produto substituto no mercado. Somado a isto, o preço do cordeiro aumentou consideravelmente na última década (Viana & Souza, 2007), fazendo os produtores vislumbrarem um novo mercado. A tendência é de declínio do autoconsumo e de aumento na comercialização de carne ovina (Barreto e Neto, 2004). Para Carvalho (2004), mercados com maior poder aquisitivo demonstram uma crescente demanda por carne ovina, com cortes especiais e padronizados, comercializados tanto na forma congelada como resfriada. Dessa forma, a inovação torna-se uma fonte importante para aproveitar oportunidades de mercado. Diante disso, as questões relacionadas à inovação no agronegócio serão o assunto da próxima subseção.

Inovação no Agronegócio

Nos últimos anos, o agronegócio vem passando por diversas modificações para aumentar sua produtividade, competitividade e atender as exigências do consumidor, estimulando inovações que suportem a velocidade das mudanças. Os mercados globalizados estimularam o setor a buscar novas tecnologias para produzir e comercializar, reduzindo custos e tornando o segmento mais competitivo no mercado interno e externo (Jansen & Vellema, 2004; Gasques *et al.*, 2004). Diante disso, percebe-se que o conceito de inovação está relacionado a uma nova ideia ou prática adotada em processos ou áreas da organização que tenha gerado algum valor positivo para empresa (Bessant & Pavitt, 2008). Nesse sentido, o surgimento de inovações, mesmo que incrementais, têm se mostrado importante para o crescimento do agronegócio. Novos maquinários, produtos orgânicos e produtos transgênicos são alguns exemplos de como inovar no setor primário, considerando sua característica *low tech* (Cruz, Medeiros & Ribeiro, 2012; Zawislak, Tello, Barbieux & Reichert, 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 necessidade de buscar novas combinações para aumentar a produção. No entanto, esse mecanismo de mudança com o objetivo de gerar vantagem competitiva para as empresas pode ser considerado uma inovação (Schumpeter, 1982; Cruz, Medeiros & Ribeiro, 2012).

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, seja como uma ação preventiva para influenciá-lo. Portanto, inovação é qualquer ideia ou produto que é percebido pelo consumidor final como algo novo capaz de gerar valor econômico (Schumpeter, 1961). Assim, 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 *et al.*, 1988).

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). Assim, é possível perceber que o desenvolvimento do país está relacionado com o volume de transações do setor. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) entende que a inovação é o que mantém a competitividade das organizações no mercado, logo, ela já é considerada uma das diretrizes estratégicas do agronegócio no Brasil (EMBRAPA, 2004).

Face a diversidade de interpretações, em 1990, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou o Manual de Oslo para orientar e padronizar conceitos, diretrizes e indicadores, objetivando alinhar a linguagem sobre a inovação. Nesse manual, a definição de inovação é conceituada como a implantação de um produto 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).

Influenciado pelos preceitos de Schumpeter (1961) sobre inovação, são definidos no manual de Oslo (2004) quatro tipos de inovações: de produto, de processo, organizacionais e em marketing. Por inovação em produto entende-se aquelas que envolvem mudanças significativas no produto e/ou serviço prestado. Já as inovações em processo estão relacionadas a mudanças importantes nos métodos produtivos ou de distribuição. As inovações organizacionais envolvem transformações nas práticas de negócio da empresa, na mudança da organização do ambiente de trabalho ou até mesmo nas relações externas que a empresa estabelece. Por fim, as inovações em marketing podem ser mudanças no design do produto, na embalagem ou no preço, como forma de promover esse produto no mercado.

Alinhando a inovação a uma perspectiva mais ampliada do agronegócio, cabe destacar que a crise dos últimos anos fez ovinocultura receber maior atenção do governo brasileiro e estadual com estímulos inovadores, incluindo a criação e desenvolvimento de programas como o *Mais Ovinos*⁶, além de incentivos financeiros e instrumentais para os arranjos produtivos. Na busca por soluções que atendam às exigências dos produtores e consumidores, alguns desafios são impostos ao setor, entre eles estão o 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 (Montossi, 2004; Viana & Silveira, 2009; Sorio & Rasi, 2010; Viana, 2012). Sendo assim, o setor encontra-se num momento de refletir sobre uma mudança no foco dos negócios, para recuperar sua importância no cenário econômico (Boefill, 1996; Viana, 2012).

Com isso, 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, os negócios no campo da ovinocultura necessitam inovar para agregar valor aos seus produtos e se destacar positivamente

⁶ O programa *Mais Ovinos* é uma iniciativa do Governo do Rio Grande do Sul que tem como objetivo contribuir com os produtores rurais do Estado para que a ovinocultura seja uma alternativa sustentável através da aquisição e manutenção de matrizes ovinas.

no mercado (Möller & Törrönen, 2003; Viana & Silveira, 2009). Ademais, é válido ressaltar que a utilização de tecnologias de produção apropriadas já desenvolvidas; a presença de recursos naturais disponíveis e ambiente favorável para a criação; a crescente demanda por carne ovina de qualidade; e o potencial de produtos e subprodutos que a ovinocultura oferece (lã, leite e pele) representam oportunidades pouco exploradas (Viana, Revillion & Silveira, 2013)

MÉTODO

Buscando atingir o objetivo de analisar a cadeia produtiva da ovinocultura sob a ótica de inovação proposta pelo Manual de Oslo, esta pesquisa possui caráter exploratório e foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. Como o objeto desse estudo é a cadeia de ovinocultura, pouco explorada na literatura justifica-se o uso da pesquisa exploratória que tem como objetivo desenvolver, elucidar e aprimorar ideias ou a descoberta de intuições para proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de deixá-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). A respeito da abordagem qualitativa permite observar um fenômeno em sua totalidade, visando oferecer descrições ricas e explicações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre e do qual faz parte.

Como técnica de coleta de dados foi utilizado roteiro semiestruturado de entrevista. A coleta de dados foi realizada durante o evento 37^a Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos (EXPOINTER), ocorrido nos meses de agosto a setembro de 2014 (EXPOINTER, 2014), além de entrevistas complementares com alguns agentes da cadeia produtiva da ovinocultura no período de setembro a novembro de 2014. Os entrevistados pertencem à cadeia produtiva da ovinocultura e as entrevistas tiveram um tempo médio de uma hora. As entrevistas foram gravadas e com o consentimento de todos os participantes envolvidos na pesquisa. A relação dos agentes da cadeia produtiva da ovinocultura que foram selecionados e entrevistados para este estudo encontram-se descritos no Quadro 1.

Agentes Entrevistados (AE)	
1.	SEAPA – Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (Funcionário)
2.	EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Pesquisador)
3.	UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa (Professor e Pesquisador de Agronegócio)
4.	SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Médico Veterinário)
5.	Associação de Criadores Raça Corredale (Presidente)
6.	Associação de Criadores Raça <i>Ile de France</i> (Presidente)
7.	Associação de Criadores Raça Merinos (Presidente)
8.	Frigorífico A (Diretor)
9.	Frigorífico B (Diretor)
10.	Restaurante A (proprietário da rede de franquias e sócio do restaurante)
11.	Produtor A (Produtor com foco em Carne)
12.	Produtor B (Produtor com foco em Carne)
13.	Produtor C (Produtor com foco em Lã)
14.	Fornecedor de Alimentação (Empresa de ração)
16.	Fornecedor de Medicação Alopática (Laboratório)
16.	Fornecedor de Medicação Homeopática (Laboratório)
17.	Empresa de Melhoramento Genético e Bem-Estar Animal (Empresa de Genética)

Quadro 1. Agentes da cadeia produtiva Ovinocultura Entrevistados

Fonte: Elaborado pelos Autores

Para análise e tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. A técnica consiste em fazer uma organização dos dados, realizar um desmembramento, através de diferentes núcleos de sentido e, posteriormente, reagrupar essas partes em categorias analíticas, isto é, classes que reúnem elementos comuns permitindo que se façam inferências sobre os dados obtidos (Bardin, 2011). Para tanto, considerou-se como categorias de análise para esse estudo aquelas propostas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) referentes aos quatro tipos de inovação que são: inovação em processo, inovação em produto, inovação em marketing e inovação organizacional. Como apoio para realizar a categorização dos trechos das entrevistas foi utilizado o software para análise de dados qualitativos, o MaxQda 11. A definição das categorias de análise, isto é, os tipos de inovação que serviram para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas, estão apresentados no Quadro 2.

Categorias	Descrição
Inovação em Processo	Envolvem mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.
Inovação em Produto	Envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se também bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Inovação em Marketing	Envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no “design” do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Design, no contexto brasileiro, refere-se ao estilo, moda, layout do produto.
Inovação Organizacional	Referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Quadro 2. Categorias de análise
 Fonte: Manual de Oslo (OCDE, 2005).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Análise da cadeia produtiva da Ovinocultura

A partir da revisão da literatura, identificou-se que a cadeia produtiva pode ser entendida como o conjunto de relações de diferentes agentes que desempenham atividades consecutivas e complementares em um mesmo segmento (Jank, Farina & Galan, 1999). Nesse sentido, verificou-se que a cadeia produtiva da ovinocultura passa por um de reconfiguração, pois é marcada pela desorganização, destacando-se a falta de profissionalização dos agentes, acarretando carência de estratégias comerciais, administrativas e tecnológicas aptas a explorar o potencial do mercado nacional e internacional (Boefill, 1996; Viana, 2012).

Diversos entrevistados reiteram a desintegração e desorganização da cadeia produtiva da ovinocultura. Como pode ser verificado na fala do diretor do Frigorífico A: “a cadeia da ovinocultura aqui é uma bagunça, para mim vale mais a pena comprar de produtores uruguaios em vez dos locais, os daqui são muito desorganizados”. O diretor do Frigorífico B reiterou afirmando que os produtores brasileiros não têm um padrão na apresentação de seus produtos, e que para suprir a demanda precisa importar ovinos do Uruguai, pois há garantia de qualidade e quantidade. Para os órgãos representantes do Governo, como a SEAPA e a EMBRAPA, todos os agentes da cadeia agem de maneira isolada, o que reflete a desintegração e desorganização dessa cadeia. O veterinário entrevistado do SENAR complementa: “a cadeia é desorganizada porque há desconfiança entre os agentes, eles têm medo de ser enganados, eles não se unem, e acabam perdendo muito com

isso”. Tal constatação também foi observada nas falas dos representantes das Associações de Criadores das raças Corredale, Merinos e *Ile de France*.

Com o intuito de compreender melhor essa realidade, realizou-se um mapeamento da cadeia produtiva da ovinocultura com base nas entrevistas realizadas e na revisão da literatura. Foram identificadas quatro etapas principais: insumos, produção, processamento e distribuição e varejo, além de alguns agentes que compõe um quadro institucional do setor. A cadeia pode ser melhor visualizada na Figura 1.

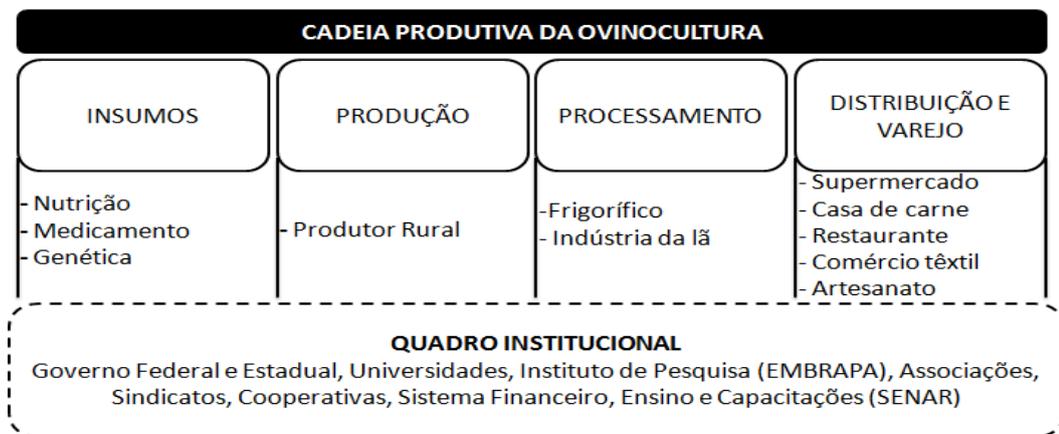


Figura 1. Elos da Cadeia Produtiva da Ovinocultura

Fonte: Elaborado pelos autores

Verificou-se que os primeiros agentes da cadeia estão os relacionados aos insumos, área que abrange pessoas e empresas fornecedoras de alimentação (nutrição), empresas de melhoramento genético e bem-estar animal e fornecedores de medicamentos. Foi possível perceber que os insumos para ovinos ainda estão em estágios iniciais, os representantes comerciais das empresas fornecedoras de alimentos (nutrição) e medicamentos afirmaram que os produtos para ovinos não são valorizados. Contudo, eles acreditam que essa realidade está mudando. Para o representante da empresa fornecedora de alimentos (nutrição), o processo de profissionalização dos produtores de ovinos é lento e se encontra nos estágios iniciais, porém eles percebem a necessidade de novos produtos direcionados à cadeia. Essa mudança também foi percebida pelo representante da empresa de serviços de melhoramento genético ao afirmar que os investimentos em genética animal cresceram com o passar dos anos e se percebe a melhoria no processo e

tempo de criação, bem como na qualidade da carne ovina, oriunda do trabalho genético no animal.

Já a próxima etapa refere-se à produção. Os produtores rurais A, B e C entrevistados relataram que cada fazenda pode variar em relação ao foco de produção (carne ou lã), à forma de criação e à quantidade de rebanho. Além disso, é válido ressaltar que dentro da produção existem diferentes estágios como a cria, recria e engorde. O foco em cada um desses estágios varia de acordo com o interesse e disponibilidade do produtor, visto que majoritariamente a ovinocultura é tida como uma atividade secundária (Viana & Silveira, 2009), sendo complementar à bovinocultura ou a agricultura.

Na etapa de processamento da cadeia no que tange à carne, foi possível perceber que existe uma relação distante entre o frigorífico e o produtor rural. Segundo o responsável pelo setor de ovinos da EMBRAPA, o produtor ainda é amador enquanto a indústria é profissional, fato que dificulta a consolidação e continuidade de relacionamentos de cooperação entre esses agentes. Outra questão relevante já destacada pela literatura (Viana, Revillion & Silveira, 2013) e confirmada pelas entrevistas é o abatimento informal, que ocorre também na etapa de processamento, fato que prejudica a estruturação e valorização da atividade. Contudo, os gestores dos Restaurantes A e B, comentam que a carne ovina está ganhando espaço no mercado através da iniciativa de alguns agentes na busca pela diferenciação como, por exemplo, carne de cordeiro *premium* e novos cortes, demandados por mercados considerados *gourmet*.

A indústria da lã também se encontra num período de reestruturação, com a crise internacional da lã ocorrida na década de 80, grandes empresas fecharam e as restantes tiveram que buscar alternativas para sobreviver. Em função disso, alguns produtores começaram a realizar este processo, processando a própria lã para transformá-la em roupas, como foi realizado pelo Produtor C. Em relação à necessidade de mudanças futuras para o setor, o Produtor C e os representantes das Associações de Raça Corredale e Merinos ainda defendem que a atividade deveria explorar a consciência sustentável que está emergindo nas pessoas e adotar um posicionamento estratégico compatível com o da lã sintética, mas que reflita na valorização do fio de lã natural.

Por fim, o último elo identificado foi o da distribuição e varejo, em que se destaca o momento de comercializar e de entregar os produtos. Essa etapa abrange os supermercados, casa de carnes, restaurantes, comércios têxteis e artesanatos. Conforme o pesquisador e professor da UNIPAMPA: “essa etapa é a mais impactada pela desorganização da cadeia”. De acordo com Santos (2009), o consumo da carne ovina está em crescimento e ainda existe um grande potencial de consumo, já que o consumo da carne, quando comparada a outras ainda é muito baixo. Visando esse crescimento, alguns negócios vêm sendo criados a fim de suprir essa lacuna de mercado, como restaurantes especializados em carne ovina. Para o sócio de um desses restaurantes (Restaurante A), a carne ovina é considerada uma carne exótica o que aumenta o seu valor percebido.

Além dos agentes da cadeia presentes nas etapas de insumos, produção, processamento e distribuição e varejo, percebeu-se também outros agentes que possuem participação significativa nos relacionamentos entre os elos da cadeia produtiva da ovinocultura. Sendo assim, elencou-se como etapa complementar do processo produtivo, o quadro institucional. No quadro institucional está presente um grupo de atores que influenciam direta ou indiretamente as diferentes etapas do processo. É válido ressaltar o papel desses agentes como, por exemplo, os órgãos do governo que criam programas de apoio e de fiscalização para o setor, as universidades que capacitam pessoas e realizam pesquisas na busca por melhorias no setor, as instituições de pesquisa que também buscam soluções para dar suporte à atividade, as associações, sindicatos e cooperativas que representam os elos enquadrados nas outras etapas através das lutas por melhorias e o sistema financeiro que disponibiliza crédito com subsídios especiais para viabilizar as mudanças necessárias no setor.

Em suma, verificou-se que a ovinocultura nacional passou por diversas mudanças nos últimos anos, sendo a principal a de foco, já que anteriormente era a lã e agora é a carne (Ávila, Fruet, Barbieri, Bianchini & Dörr, 2013). Essa mudança pode ser validada a partir da entrevista concedida pelo representante da EMBRAPA ao relatar que a maioria do rebanho laneiro gaúcho foi substituído por raças híbridas (produzem lã e carne ou por apenas raças de carne). Apesar disso, é válido destacar que a atividade da ovinocultura permite diversos produtos primários como a carne, a lã, o leite e a pele e, a partir deles diversos outros subprodutos como, por

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 1, n. 3, p. 103-128, set-out, 2016

exemplo, linguiças, roupas, iogurtes, queijos, pelegos e couros. Dessa forma, percebe-se que o segmento possui potencialidades para inovar, alinhando-se à realidade dinâmica dos ambientes de negócios, buscando melhorar o seu posicionamento de mercado e, conseqüentemente, estimulando o seu crescimento e competitividade (Boefill, 1996; Viana, 2012).

Identificação dos tipos de inovação na cadeia produtiva da ovinocultura

A exigência mínima para que uma mudança nos produtos, processos ou funções da empresa seja considerada uma inovação é que ela seja nova, ou melhorada (OECD, 2005). Por isso, os processos de inovação diferem muito de setor para setor, alguns são caracterizados por inovações radicais e outros por mudanças menores e incrementais. Por este motivo, inovações em setores de baixa tecnologia recebem, frequentemente, menos atenção do que a inovação em setores de alta tecnologia (Gasques *et al.*, 2004; Zawislak *et al.*, 2013). Entretanto, a inovação que ocorre em setores considerados de baixa e média tecnologia (BMTs) pode ter um impacto substancialmente muito maior no crescimento econômico, devido ao peso desses setores na economia de um país. É o que acontece com o setor agroindustrial brasileiro (MAPA, 2013), especialmente a ovinocultura, caracterizada como um setor tradicional com baixo teor inovador (Viana, 2012). A seguir, serão apresentados os diferentes tipos de inovação presentes na cadeia produtiva da ovinocultura, foco deste trabalho.

Inovações em processo

A **inovação em processo** envolve o desenvolvimento de melhorias ou de novas formas de criação/produção de ovinos, que podem ser obtidas a partir de inovações em produtos intermediários, novas tecnologias para gestão do negócio (administrativo e logístico), bem como tecnologias de processamento de insumos ou utilização de matérias-primas que tornam o processo mais eficiente. Como principais mudanças, percebeu-se a adoção de novas técnicas de produção como, por exemplo, inseminação artificial e a preocupação na produção de ofertar ao mercado através de novos cortes de carne (de acordo com os relatos dos produtores A, B e do entrevistado do restaurante A).

Dos agentes entrevistados, os produtores A e B, que possuíam animais expostos na EXPOINTER afirmaram utilizar de melhoramento genético para aperfeiçoar seu rebanho. Em especial, segundo o produtor e o representante da associação de *Ile de France*, os associados estão preocupados de maneira geral com o melhoramento genético de seu rebanho. Para alcançar tal objetivo estão importando sêmen da França para iniciar a padronização da raça no Rio Grande do Sul, essencialmente dos produtores pertencentes à associação. Tal iniciativa promove a melhoria do processo produtivo de ovinos, uma vez que estão investindo na padronização dos animais, promovendo maior credibilidade da raça frente ao mercado.

Outra inovação em processo ocorreu através da preocupação de comercializar novos cortes de carne ao consumidor. Isso pode ser percebido tanto no caso do restaurante A, quanto no caso da boutique de carnes localizada na fronteira oeste de estado. O restaurante A oferece seis tipos de cortes de carne de cordeiro ao consumidor, em que o sócio e proprietário da rede de franquias possui o controle da sua cadeia de fornecimento, sendo responsável pela compra dos animais e pelo abate, pois assim consegue manter um padrão do cordeiro ofertado aos clientes (Restaurante A). No caso da boutique de carnes verificou-se uma verticalização da cadeia, já que proprietários criam os animais, abatem e comercializam os produtos. Para isso, tiveram que investir em inovações em seus processos de produção, processamento e distribuição, visto que comercializam produtos de carne ovinos genuinamente concebidos e criados pela empresa (Pesquisador e Professor da UNIPAMPA).

Inovações em produto

A **inovação em produto** relaciona-se ao surgimento de novos produtos e reformulação de produtos já existentes. Novos maquinários, produtos orgânicos e produtos transgênicos são alguns exemplos de como inovar no setor primário, considerado sua característica *low tech* (Sluszz *et al.*, 2009; Zawislak *et al.*, 2013). Assim, a inovação em produto no setor da ovinocultura, seja ele carne, lã ou derivados, engloba novos produtos a partir de novos cortes, paladar, aspectos nutricionais, selos de certificação de qualidade, ou até mesmo a utilização de matérias-primas que impactam menos o meio ambiente.

Entre as inovações em produtos percebidas na cadeia da ovinocultura gaúcha, podem-se citar casos relacionados tanto a carne, quanto a lã. Os novos produtos relacionados à carne referem-se aos novos cortes de carnes e novos produtos oriundos de carne ovina. Segundo o professor e pesquisador da UNIPAMPA, a boutique de carnes localizada na fronteira oeste é um bom exemplo de inovações em produtos. É possível encontrar no estabelecimento produtos como “costela recheada, produtos recheados, linguiça de diferentes tipos, tem produtos de costela, produtos de paleta, produtos embalados a vácuo, tem produtos para fazer na panela [...] os produtos embalados a vácuo são interessantes para turistas e tem a marca da propriedade [...]”. Além disso, são produtos oriundos de animais jovens, uma carne de maior qualidade, e para conquistar os consumidores, as empresas estão comunicando essa informação ao mercado com o intuito de construir a reputação dos produtos e da marca.

De acordo com o sócio do restaurante A em março de 2015 pretendia iniciar a comercialização cortes de carne de cordeiro nos supermercados com a marca vinculada a sua rede de franquias que ainda é recente. Além disso, o tempero utilizado nas carnes foi idealizado pelo empreendedor e utiliza-se de 13 ervas que compõem segundo ele um sabor único. Hoje há uma empresa que produz esse tempero para os restaurantes da rede de franquias, mas segundo ele sua ideia é de tornar esse produto disponível ao consumidor final nos supermercados.

Outra novidade trazida pelo entrevistado envolve a criação dos animais de forma sustentável (iniciativa de poucos produtores), investindo na produção de carne orgânica (sem uso de ração, transgênicos, medicação e criação do animal sem confinamento). Essa atitude levaria a cobrança de preços mais elevados, visto que os produtos orgânicos são valorizados no mercado e carecem de mais investimentos na produção.

No que tange à produção de lã, verificou-se um caso típico de inovação. Com a crise internacional da lã ocorrida nesse setor no final da década de 90, o Produtor C comenta que “estavam pagando quase nada pela nossa lã, daí resolvemos nós mesmos processá-las, acabamos criando um novo negócio”. Assim, o produtor C teve a ideia de iniciar a produção de peças de roupas confeccionadas de forma artesanal. Blusões, palas, casacos fabricados tingidos com produtos naturais como ervas, flores, etc. Entre as características desses produtos destaca-se

seu caráter único e o uso de cores vibrantes. Apesar da pequena produção, os produtos são muito valorizados, sendo expostos em desfiles, premiados em concursos e até mesmo adquiridos para presentear representantes de outros países. De acordo com o produtor C, hoje sua capacidade instalada é menor do que a necessária para dar a vazão ao que é demandado pelo mercado consumidor.

Outro caso de inovação em produto a ser citado é o desenvolvimento de homeopatia para tratamento de verminoses em ovinos. Segundo o fornecedor de medicação homeopática “já existem trabalhos que comprovam cientificamente a eficácia desse tipo de intervenção contra a verminose”. Esse tipo de terapêutica não é tão ofensivo quanto os medicamentos alopáticos e vem a contribuir com o manejo sustentável dos animais. Essa prática surge como alternativa para produtores que buscam ofertar carne orgânica, ou até mesmo os empresários que trabalham com laticínios.

Inovações em marketing

As **inovações em marketing** referem-se a novas formas de relacionamento com os clientes, fornecedores e demais *stakeholders* da cadeia produtiva, promoção dos produtos, posicionamento do produto e comunicação com o mercado. O Entrevistado do SENAR afirmou que já existem iniciativas de instituir selos de identificação, que asseguram a procedência e a qualidade da carne. O selo tem como objetivo também garantir a padronização e higienização de determinados métodos e técnicas de produção, transmitindo confiança e credibilidade aos consumidores. Assim, cria-se para a carne de cordeiro uma identidade, estimulando o consumo desse tipo de produto.

Outra inovação pode ser vista no Restaurante A, considerado a primeira churrascaria do Rio Grande do Sul com especialidade em cortes de cordeiro. O idealizador da ideia, hoje sócio de duas franquias da marca, afirmou que o que ele quer oferecer aos clientes é “dar a oportunidade para as pessoas saborearem o melhor churrasco de cordeiro. Oferecer aos clientes uma experiência nova, diferenciada”. Através dessa nova proposta o idealizador do negócio busca dos clientes o reconhecimento de que a carne de cordeiro não é uma carne marginalizada, e sim uma carne *Premium*, que quando preparada de maneira correta, pode oferecer uma experiência única. Essa preocupação com o

reconhecimento busca reposicionar o produto após décadas de desvalorização. Tal fato ocorreu porque até a década 80, a carne de ovino que era disponibilizada no mercado era oriunda de animais velhos, e, portanto, acabava não sendo uma carne tão saborosa para consumo.

Inovações organizacionais

No âmbito das **inovações organizacionais**, incluem-se as inovações que afetam a organização das empresas do setor agroindustrial e seus processos como, por exemplo, a implementação de softwares, criação de novos métodos para processos como planejamento, orçamento, eficiência da estrutura organizacional entre outros. A partir desse estudo podem-se perceber dois casos de inovações nesse âmbito, sendo eles o Restaurante A e o Produtor C. No caso do restaurante o início de seus negócios ocorreu em um município do interior. O estabelecimento teve uma resposta tão positiva dos consumidores, que após seis meses o proprietário decidiu instituir o sistema de franquias, visto que investidores de outros estados, como Rio de Janeiro e Goiás, entraram em contato para verificar a possibilidade de abrir filiais em seus respectivos estados. A partir da instituição de franquias o empreendedor teve que inovar nos seus arranjos de gestão, para administrar essas futuras franquias, visto que precisa garantir o mesmo atendimento e qualidade da comida em todas as franquias da marca. Isso envolveu uma padronização de como essas franquias devem ser organizadas, seu *layout*, o que pode oferecer ao cliente, entre outros.

No caso do produtor C, a crise da lã levou ao desenvolvimento de um novo negócio para a propriedade familiar, isto é, a confecção de peças de vestuário com lã de ovelha. Como a lã produzida na propriedade não era apropriada para esse fim foi necessário estabelecer parcerias com outros produtores, realizando uma permuta de lã. Além disso, a busca de novos fornecedores para realizar o beneficiamento da lã também foi necessária nesse processo e a articulação com entidades de classes, universidade e outros locais como forma de divulgação das peças produzidas. Essa mudança que ocorreu, envolveu tanto questões relacionadas à gestão do novo negócio, quanto a articulação com fornecedores, fato que pode ser considerada uma inovação organizacional.

Pode-se perceber nesse estudo que as inovações ainda são incipientes na cadeia de ovinocultura, ocorrendo de forma pontual (em alguns elos) e ainda não sendo capaz de promover mudanças substanciais na cadeia produtiva de maneira ampla. Percebe-se nesse contexto iniciativas do quadro institucional com programas setoriais de incentivo, como o Programa Mais Ovinos e o Programa de certificação Cordeiro Gaúcho, com vistas a incentivar o desenvolvimento e crescimento do setor. Além disso, órgãos como SENAR e EMBRAPA fornecem alternativas para a qualificação profissional tanto de empresários, quanto dos produtores rurais e sua mão de obra direta envolvida no processo.

Essas inovações percebidas ainda são pequenas frente às possibilidades que o setor possui de expandir-se. Contudo, pela forma ainda desorganizada do setor, as inovações que estão emergindo podem ser consideradas inovações para o mercado. Isso pode ser verificado no caso das franquias, no selo de certificação, na oferta de novos produtos a partir da carne ovina, na produção de medicamentos homeopáticos (que apoia a criação sustentável de animais) e o uso da lã para confecção de peças personalizadas com apelo artesanal e único.

Ainda segundo o professor e pesquisador da UNIPAMPA, a produção atual do Rio Grande do Sul não corresponderia à demanda anual *per capita* de carne de cordeiro do país, que hoje representa 700 gramas por indivíduo. O próprio entrevistado do restaurante A afirmou que, algumas vezes, precisa comprar o cordeiro do Uruguai, pois no estado não há produtor para comercializar a quantidade necessária de carne que ele precisa anualmente, e segundo ele, o rebanho gaúcho é disforme, ou seja, encontram-se cordeiros com grandes variações de peso (diferença de alguns quilogramas), sendo que no Uruguai a variação entre os ovinos de peso é bem inferior (diferença de poucas gramas).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica e a velocidade das transações na economia atual, influenciada pela globalização e pelas novas tecnologias, culminaram em um mercado cada vez mais competitivo, estimulando as organizações a se modificarem cada vez mais rápido para sobreviverem. Nesse sentido, inovar passa ser uma estratégia utilizada não apenas para o aprimoramento do negócio, como também para buscar mudanças relacionadas à criação de valor dentro das cadeias produtivas e nos

produtos disponibilizados ao mercado consumidor. Tal fato inclui diversos setores da economia, inclusive o setor do agronegócio, considerado de baixa capacidade tecnológica, porém 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 (Ávila, Fruet, Barbieri, Bianchini & Dörr, 2013). Atualmente, esse segmento se reestrutura guiado pela inovação de produtos, processos, inovações mercadológicas (marketing), bem como organizacional (estrutura) relacionados à sua atividade.

Nesse contexto, este estudo buscou analisar a cadeia produtiva da ovinocultura e identificar que tipos de inovação ocorrem nessa cadeia. Pode-se perceber a partir desse estudo o quanto a cadeia produtiva da ovinocultura ainda é deficitária no quesito organização, e devido a isso, não consegue alavancar e se destacar na distribuição e comercialização de produtos. O que se percebe são iniciativas pontuais, seja de associações ou de empresas específicas que promovem inovações, atuando de maneira local ou até mesmo individual. Mesmo com essa limitação é possível vislumbrar algumas iniciativas inovadoras no campo, seja em processo, em produto, em marketing e organizacional. Entre essas inovações pode-se citar novos cortes de carnes, novos estabelecimentos do ramo da alimentação voltados ao consumo especializado de carne ovina, produtos orgânicos, novos arranjos organizacionais, novas formas de comercializar e comunicar, entre outros tipos de inovações. Além disso, pode-se perceber que muitas das inovações são de fato novidades ofertadas ao mercado como, por exemplo, as franquias de churrascaria especializadas em carne ovina, cortes *premium*, produtos certificados, etc.

Salienta-se também o fato das pequenas e médias empresas rurais possuírem necessidades mais específicas em suas atividades, aumentando a importância de um relacionamento mais cooperativo e eficiente com outros elos da cadeia. Além disso, aspectos ligados à concessão de crédito podem ser determinantes para que ocorra a inovação no setor do agronegócio, que não raro carece de fundos próprios e enfrenta mais dificuldade para obter financiamento externo em comparação a outros tipos de empresas. Nesse sentido, a SEAPA (Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Agronegócio) do Rio Grande do Sul, já busca soluções para incentivar o desenvolvimento do setor, como é o caso do

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 1, n. 3, p. 103-128, set-out, 2016

programa *Mais Ovinos no Campo* e o programa *Cordeiro Gaúcho*, que busca implementar um selo de qualidade e instituir mecanismos de controle de preço junto aos produtores de ovinos.

Espera-se com esse trabalho contribuir para que empreendedores no ramo da ovinocultura compreendam o que é inovação, e como, normalmente, ela pode ocorrer na prática, para que assim identifiquem o que pode ser feito nesse contexto específico com vistas a tornar o processo mais eficiente, o produto padronizado e diferenciado, a comunicação com o mercado mais eficaz, bem como tornar a estrutura da empresa mais organizada. Quanto às implicações teóricas deste estudo, deve-se destacar a utilização do Manual de Oslo (OECD, 2005) cuja amplitude de aplicação viabiliza estudar o processo de inovação implantado pelos mais variados tipos e tamanhos de empresas, o que permitiu sua aplicação também em empresas presentes na cadeia produtiva da ovinocultura, contribuindo com exemplos práticos para a literatura especializada em inovação no agronegócio.

Esta pesquisa apresenta como limitação o escopo de abrangência, dado que os dados foram coletados somente no Rio Grande do Sul e, apesar de apresentar similaridades com cadeias produtivas de ovinos em outras regiões do Brasil, não é possível inferir generalizações. Outra limitação apontada foi a impossibilidade de entrevistar outros agentes da cadeia que poderiam ter ampliado o escopo desse estudo. Como futuras pesquisas sugere-se que novos estudos sejam realizados a fim de identificar novos processos de inovação, além de formas de como promover a melhoria na cadeia de ovinocultura, com vistas à integração e cooperação entre os elos. Para isso, é interessante acompanhar o setor (sua tendência de crescimento, declínio, oportunidades a serem exploradas, entre outros) na tentativa de encontrar soluções que minimizem os conflitos de interesse entre os elos, aumente a promoção, comunicação e posicionamento do produto no mercado, bem como instituir mecanismos eficientes e eficazes que garantam a padronização dos produtos que chegam ao mercado, a regulação de preço médio de compra e venda do cordeiro para produtores rurais e consumidores, além da garantia de um produto de qualidade.

REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J.; Morck, R. K.; Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy, *Journal of International Management*, 7(3), 235-251.
- Alencar, L.; Rosa, F. R. T. (2006). Ovinos: panorama e mercado. *Revista O Berro*, 96.
- Ávila, V. S.; Fruet, A. P. B.; Barbieri, M.; Bianchini, N. H.; Dörr, A. C. (2013). O Retorno da Ovinocultura ao Cenário Produtivo do Rio Grande do Sul. *Rev. Elet. em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 11(11), 2419-2426.
- Barbosa, R. A.; Machado, A. G. C. (2013). Estratégias de inovação sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo na Embrapa. *Gestão & Regionalidade*, 29(87), 95-110.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barreto Neto, A. D. (2004). Análise sistêmica e mercadológica aplicada à definição de objetivos de seleção em ovinos santa Inês. *Simpósio da Sociedade Brasileira de Melhoramento Animal*, 5, Pirassununga. *Anais... Pirassununga*, São Paulo, Brasil.
- Batalha M. O. (1995). As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, 30 (4), 43-50.
- Bofill F. J. (1996). *Reestruturação da Ovinocultura Gaúcha*. Guaíba: Agropecuária, 137p.
- Carvalho, R. B. (2004). Potencialidades dos Mercados para os Produtos Derivados de Ovinos e Caprinos, Fortaleza. Recuperado em 17 jan 2014, de <http://www.caprtec.com.br/art040521.htm>.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of the open innovation. *Sloan Management Review* 44 (3), 35-41.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Cruz, C. M. L.; Medeiros, J. F.; Ribeiro, J. L. D. (2012). Qualificação do processo de desenvolvimento de produtos: estudo de caso em uma indústria de implementos agrícolas. *Teoria e Evidência Econômica*, 18(39), 304-322.
- Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Soete, L. (1988). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers.
- EMBRAPA. Secretaria de Gestão Estratégica. *IV Plano Diretor da Embrapa 2004-2007*. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Engel, J. F.; Blackwell, R. D.; Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.

Farina, E.M.M.Q.; Zylbersztajn. (1998). A competitividade do agribusiness brasileiro. Relatório de Pesquisa publicado em CD-Rom. IPEA/PENSA/USP.

FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations: Statistics Division. (2011). Recuperado em 12 dez 2014 de <http://faostat3.fao.org/home/E>.

Ferreira, G. C.; Padula, A. D. (2002). Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: Novas Formas de Organização na Cadeia da Carne Bovina do Rio Grande do Sul, *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), 167-184.

Figueiredo, P.N. (2009). Gestão da Inovação: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LCT.Freeman, C. The economics of technical changes. *Cambridge Journal of Economics*, 18,463 – 514.

Freeman, C.; Soete, L. (1997). The economics of industrial innovation (3ª ed.). Londres: Wellington Hous.

Gasques, J.; Rezende, G. C.; Verde, C. M. V; Salermo, M. S.; Conceição, J. C. P. R.; Souza, J. C. (2004). *Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil*. Instituto de Economia Aplicada (IPEA). Brasília, 43p.

Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

Goldberg, R. A. (1968). Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Pesquisa Pecuária Municipal*. Recuperado em 05 dez 2014 de http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=21.

Jank, M. S., Farina, M. Q., Galan, V. B. (1999). O Agribusiness do leite no Brasil. São Paulo: Editora Milkbizz.

Jansen, K.; Vellema, S. (2004). *Agribusiness and society: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation*. London: Zed Books Ltd.

MAPA. (2013). 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.

Ménard, C.; Klein, P. G. (2004). Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 3 (86), 750-755.

Minayo, M. C. S; Deslandes, S. F.; Gomes, R. 2000. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.

Möller, Kristian K.; Pekka Törrönen. (2003). 'Business suppliers' value creation potential. A capability based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109-118.

Montossi, F. (2004). Oportunidades y desafio para la carne ovina. *Anais do Congresso de Producción Y Comercialización de Carne "Del Campo Al Plato*, Montivideo, Uruguai.

OECD. (2005). *The Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd. Paris: OECD Publishing.

Padilha, A. C. M., Mattos, P., Silva, T. N., & Sluszz, T. (2008). A reestruturação do agronegócio da ovinocultura no Estado do Rio Grande do Sul: uma análise na perspectiva da competitividade. *Revista de Estudos de Administração*, 8(16), 145-164.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-93.

Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Sluszz, T.; Padilha, A. C. M.; Mattos, P. (2009). 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*, 9(14), 97-114.

Sorio, D. A.; Rasi, L. (2010). Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou uma solução de mercado? *Revista de Política Agrícola*, 19(1), 71-83.

Souza, D. A. (2008). Carne ovina: produção doméstica e importações. *Farmpoint*, Recuperado em 19 out 2014 de <http://www.farmpoint.com.br/cadeia-productiva/conjuntura-de-mercado/carne-ovina-producao-domestica-e-importacoes-2008-47320n.aspx>.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Viana, J. G. A. (2012). *Evolução da produção ovina no Rio Grande do Sul e Uruguai: análise comparada do impacto da crise da lã na configuração do setor*. Tese de Doutorado, CEPAN-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Viana, J. G. A.; Silveira, V. C. P. (2009). Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Um Estudo Descritivo. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*, 2 (1), 9-20.

Viana, J. G. A., Revillion, J. P. P., Silveira, V. C. P. (2013). Alternativa de estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 1, 187 - 210.

Viana, J. G. A.; Souza, R. S. (2007). Price tendency of sheep products in the state of Rio Grande do Sul from 1973 to 2005. *Ciência e Agrotecnologia*, 31(1), 191-199.

Zawislak, P. A. ; Alves, A. C. ; Tello, Jorge ; Barbieux, D. ; Reichert, F. M. (2013). Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30, 45-62.

Zylbersztajn, D. (2005). Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados, *Revista Economia & Sociologia Rural*, 43 (3), 29-52.