

EMPREENDEDORISMO NA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO EDUVAVI

ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY AGRICULTURE: THE CASE EDUVAVI

JULIANE MANFRIN

Mestrado Profissional em Administração
 Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)
 E-mail: julianemanfrin@hotmail.com
 Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2404-1600>
 Endereço: Avenida Brasília, nº. 2060, Apto. 403, Edifício Tropical
 CEP: 89870-000 - Centro - Pinhalzinho (SC)

RÓGIS JUAREZ BERNARDY

Doutor em Cadastro Técnico Multifinalitário e Gestão Territorial (UFSC)
 Docente do Mestrado Profissional em Administração - Universidade do Oeste de Santa Catarina
 E-mail: rogis.bernardy@unoesc.edu.br / Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2214-5783>

FERNANDO FANTONI BENCKE

Doutor em Administração (UCS)
 Docente do Mestrado Profissional em Administração
 Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)
 E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br / Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9721-3173>

RESUMO

A agroindústria Laticínios Edivavi, empresa familiar, situada no Noroeste do Rio Grande do Sul, região do Médio Alto Uruguai, atua no segmento de lácteos com um mix variado de produtos. Nasceu com base no sonho e necessidade que Sandra, filha de agricultores e empreendedora rural, visualizou na busca de uma nova fonte de renda para a família, e a oportunidade de sucessão familiar da propriedade rural, sem perder a essência do que amava: o campo e a agricultura familiar. Desde 2016 atuando no mercado, na cidade de Frederico Westphalen (RS) e com expressiva aceitação de seus produtos pelo seu público consumidor, almeja ampliar o mercado e tornar seu produto conhecido no Estado, mas se preocupa com o seu principal diferencial: a qualidade e o sabor de seus produtos, que é essencialmente colonial. O objetivo deste caso para ensino é auxiliar a Laticínios Edivavi a decidir seu futuro, por meio de apresentação da situação real e de seus dilemas que envolvem a expansão do negócio sem perder a qualidade de seus produtos e, com isso, explorar do leitor uma tomada de decisão pautada em qualidade e sabor *versus* quantidade. Sugere-se promover discussão a alunos de graduação, com disciplinas relacionadas à gestão de negócios, inovação, inovação na agricultura familiar, tomada de decisão, entre outras que o professor julgar ser pertinente ao contexto trabalhado.

Palavras-chave: Empreendedorismo rural. Agricultura familiar. Inovação.

ABSTRACT

The agroindustry Laticínios Edivavi, a family-owned company, located in the countryside of Northwest Rio Grande do Sul state, in the region of the Middle High Uruguay, is active in the dairy segment with a wide range of products. The company was born based on Sandra's dream and that visualized the need of seeking a new income source for families, and the opportunity of family succession of agricultural property, without losing the essence of what they loved: the field, and family agriculture. Since 2016 acting on the local market, in the city of Frederico Westphalen (RS), presenting an expressive acceptance of its products through its consumers, it looks forward to expanding and becoming well known all over the state, but fears about its main innovation: the quality and flavor of its products, which is essentially colonial. The purpose of this case study is to assist Laticínios Edivavi to decide its future, by presenting the real situation and its dilemmas that involves the expansion of the business without losing the quality of its products, and thereby, explore the reader's decision making based on quality and flavor versus quantity. It is suggested to promote the discussion amongst undergraduate students, with subjects related to business management, innovation, family agriculture innovation, decision making, among others that the teacher judges to be relevant to the discussed context.

Keywords: Rural entrepreneurship. Family agriculture. Innovation.

INTRODUÇÃO

A Laticínios Edivavi, agroindústria do segmento lácteo é uma empresa familiar que atua desde novembro de 2016 em Frederico Westphalen, município com 31.120 habitantes (IBGE, 2018), localizado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, região do Médio Alto Uruguai. Tendo sua origem pautada no sonho de uma nova fonte de renda e um futuro diferente para os filhos, Sandra, filha de agricultores, também agricultora e empreendedora rural, tomou frente na idealização deste empreendimento de processamento agroindustrial no meio rural, que tem em seu mix de produtos, queijos tipo colonial e mussarela, sendo estes o carro chefe do negócio e também, nata, bebida láctea, doce de leite, ricota e leite pasteurizado. Concentra no sabor do seu produto o principal diferencial em relação aos seus concorrentes, pois trata-se de um produto com processo industrial que mantém a essência do sabor colonial, portanto, tradicional das famílias da região, o que resultou numa aceitação surpreendente pelo seu público consumidor, ou seja, processa e comercializa 50 mil litros de leite no mês, em forma de produtos com valor agregado.

Em decorrência desta aceitação e expressivo crescimento nos resultados, o que já minimizou o problema da sazonalidade da produção, a família objetiva expandir seu mercado para o estado do Rio Grande do Sul, o que significa, inicialmente, processar em torno de 150 mil litros por mês, sendo este três vezes sua produção atual. Ampliar a produção sem comprometer o sabor e a qualidade, seria possível, com os novos padrões de produção e ampliação de rede de fornecedores, inclusive de matéria-prima? Seria esse o melhor caminho a seguir? Vamos conhecer o enredo e a história que circunda este dilema, para que seja possível ajudar Sandra a tomar uma decisão considerada adequada e condizente com o seu desejo de ampliar a produção e os mercados.

HISTÓRICO

Sandra, filha de agricultores, teve sua história de vida e trabalho ligada às atividades do campo. Em 1997, aos 18 anos, casou-se com Paulo, também agricultor, com quem constituiu família, e teve o seu primeiro filho, Eduardo. Residentes no interior de Frederico Westphalen, município do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a jovem família obtinha sua renda a partir da produção leiteira vendida *in natura*, do plantio e comercialização de grãos e fumo. Sandra, foi descrita por amigos e familiares, como uma pessoa que sempre prezou por um bom relacionamento e cordialidade com sua cadeia de negócios, fossem vendedores de insumos, técnicos, veterinários e instrutores disponibilizados pelas empresas parceiras de cultivos agrícolas, fumageiras e cooperativas de recebimento da produção leiteira. Acreditava nos valores expressos da agricultura familiar, prezando por qualidade na produção, bom relacionamento, boa comunicabilidade, honestidade e união familiar.

A família cresceu com a chegada da filha Vanessa, em 2001, e em 2009, o terceiro filho do casal, Vitor. Sandra e Paulo passaram a idealizar novos caminhos para a família. Conhecedores dos desafios e incertezas da atividade agrícola, mas com a alma e o coração do campo e na agricultura familiar, sentiram a necessidade de buscar uma nova alternativa de renda, pensando no futuro dos filhos, nas potencialidades e sucessão da propriedade, porém sem se desligar do que amavam: o campo, lugar onde sempre viveram. Foi então que surgiu o projeto de uma agroindústria familiar no segmento de lácteos.

Eduardo, filho mais velho do casal, compartilhando do desejo e apego dos pais pelo campo, ingressou na graduação no curso de Agronomia, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus de Frederico Westphalen (RS). Sempre ao lado dos pais, nas atividades do meio rural apoiou a iniciativa e junto com a irmã, auxiliaram os pais na construção do sonho. Vitor, ainda criança em idade escolar, também acompanhou a concretização do sonho da família, com entusiasmo e expectativa.

Assim como qualquer pessoa que possui estabilidade financeira em um negócio ou emprego, a família tinha muitos e variados receios, de deixar a atividade que conhecia e exercia com tranquilidade, por algo novo e totalmente desafiador, pois a falta de conhecimento técnico e de gestão empresarial causava desconforto e incertezas.

O sonho e o desejo de prospectar algo novo para a família deu forças para superar as inseguranças e trilhar o caminho necessário para a concretização deste projeto. Sandra, descrita como mulher determinada e com espírito empreendedor, por seus familiares, tomou frente e começou a pesquisar sobre os procedimentos legais, buscando parcerias e apoio das entidades locais: Emater/RS-Ascar, Secretaria Municipal da Agricultura, Governo Municipal, Sebrae e Cresol, para viabilizar o empreendimento no segmento agroindustrial, no setor de laticínios, a Eduvavi.

A VIABILIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO AGROINDUSTRIAL

Da decisão de empreender até a concretização do sonho, Sandra, proprietária do empreendimento agroindustrial, menciona: “foram dois anos de planejamento, de busca por conhecimento e de muito trabalho, sendo que neste período, o maior desafio foi conseguir os recursos financeiros necessários para viabilizar a obra”.

O custo da obra para abrigar a agroindústria era de 900 mil reais e a família não possuía este montante, iniciando naquele momento uma busca por alternativas para viabilizar o investimento. Com área de terra produtiva e situada em divisa com uma rodovia federal, a família passou a pensar na possibilidade de venda de parte desse bem. No entanto, outros

fatores pesavam nesta decisão: a terra era fruto de herança que Paulo recebeu de seus pais, além do preço monetário, existia um valor sentimental incalculável que gerava insegurança em desfazer-se deste imóvel rural. Além disso, poderia representar uma possibilidade de produção agrícola, de “ganha pão”, no futuro, em caso de fracasso da nova atividade.

Enquanto a decisão pela venda não acontecia, a necessidade do recurso para dar início na elaboração do projeto e envio da documentação ao Ministério do Desenvolvimento Agrário, em Porto Alegre, era eminente. Diante disso, Sandra e Paulo passaram a buscar junto às Cooperativas de Crédito locais propostas para viabilizar o valor inicial que era de 300 mil reais. Após análise das propostas que receberam, o recurso foi viabilizado por meio de financiamento junto à Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol). Conforme relato de Sandra, “foi muito importante para eles e foi o impulso que precisavam para trabalhar, com prazo para pagamento de 10 anos”. O financiamento foi concretizado e em 20 de novembro de 2014 a primeira documentação foi enviada para Porto Alegre, para os trâmites burocráticos legais.

Com o envio do projeto para apreciação, a necessidade de conseguir o restante do valor do investimento financeiro se tornou ainda mais urgente e foi então que Sandra e Paulo colocaram parte de sua área de terra à venda, embora, esta fosse uma decisão muito difícil para eles. Vista por investidores como uma localização privilegiada, por estar situada às margens de uma rodovia federal, tendo visibilidade e fácil acesso, logo veio a primeira proposta, que não atendeu às expectativas da família.

Conhecedores do valor de comercialização de áreas rurais no entorno, mantiveram sua proposta financeira de venda. O investidor, ciente do empreendimento que pretendia instalar e tendo o local como estratégico e ideal para isso, melhorou a oferta e então concretizaram o negócio. Desta negociação 700 mil reais foram obtidos, sendo que 600 mil foram revertidos para o investimento no empreendimento agroindustrial. Esta relação de venda de bens de herança, especialmente a terra, quase sempre é um dilema, pois, têm-se a impressão que se passa “parte do que foi construído pela família com muito esforço para outrem”, portanto, envolve sentimento de pertencimento, de identidade e de reconhecimento pessoal, familiar e comunitário.

Com a aprovação do projeto, a edificação de 250m² teve início e após sete meses, com inúmeros contratemplos, a obra foi concluída. Passados dois anos, desde o início da construção deste empreendimento no meio rural, no dia 04 de novembro de 2016, a agroindústria Laticínios Edivavi foi inaugurada. A comemoração contou com a presença de imprensa local, entidades, amigos, futuros clientes e familiares.

O CONTEXTO E O PROBLEMA

A agroindústria Edivavi foi prospectada, de acordo com seus idealizadores, com a essência da relação familiar. Essa característica fica evidente desde a construção da marca Edivavi. Sandra relata que questionar a origem o nome virou algo comum, clientes, amigos, familiares, fornecedores, todos têm curiosidade para compreender esta marca e Sandra explica:

Desde o princípio pensamos em algo que fosse nosso, que nos representasse e levasse realmente o nosso nome no produto que tem na receita e processo o sabor caseiro e colonial que nossos clientes tanto apreciam. Depois de sugestões minhas, do Paulo e dos filhos chegamos à escolha: EDUVAVI, que significa as iniciais do nome dos nossos três filhos, Eduardo, Vanessa e Vitor, respeitando a ordem cronológica de nascimento.

Essa característica foi admirada e elogiada pelos clientes, que consideram um gesto de valorização ao conceito, da união e da continuidade familiar.

O nome Laticínios Edivavi está em toda linha de produtos da agroindústria, que compreende queijo colonial, queijo mussarela inteiro e fatiado, com 300g e 500g, nata, ricota, bebida láctea, leite pasteurizado e doce de leite, que também são procurados e comercializados para clientes da região e até mesmo fora dela. Com um mix variado de produtos a inovação da marca está no sabor do produto, conforme relata a proprietária do empreendimento, mesmo passando por um processo de industrialização, eles conseguem manter o sabor, a cremosidade e textura do produto colonial, sendo descrito pelos clientes: “possui um sabor único, é incomparável com produtos do mesmo segmento encontrados no mercado. Não tem explicação, é maravilhoso”!

A cadeia de fornecedores da Laticínios Edivavi é local, envolve o produtor rural que é o fornecedor da matéria-prima principal, o leite e que contribuiu para a formação de uma teia local com base em laços familiares e comunitários, portanto, uma microrrede de desenvolvimento local, que canaliza recursos mensais da venda do leite para o entorno geográfico da agroindústria. Além deste a agroindústria necessita de fornecedores de sal cloreto de cálcio, ácido láctico, preparado de morango, fermento, coalho, estabilizante, embalagens e rótulos.

O leite é coletado em propriedades do entorno da agroindústria Edivavi, sendo esta uma estratégia adotada pela mesma, em relação a isso Sandra menciona que:

A coleta em propriedades do entorno é uma estratégia de valorização do produto local, qualidade e também de gestão no custo de produção, pois para a empresa o custo de transporte para coleta representa R\$ 0,10 por litro de leite e o valor pago ao produtor rural é de R\$ 1,40, valor este um pouco acima do praticado por cooperativas do segmento lácteo na região.

Os demais componentes de produção são adquiridos de fornecedores que estão em várias regiões do Brasil, tendo aquisição de itens no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Sandra menciona que o critério utilizado na seleção dos fornecedores está na qualidade dos produtos e análise de custo benefício da gestão empresarial.

Os produtos da Laticínios Edivavi são comercializados atualmente, apenas em Frederico Westphalen (RS), e podem ser encontrados em todos os supermercados da cidade, em alguns mercados de menor porte, pizzarias, no ponto de venda da Cooperativa das agroindústrias e aos sábados, a família empreendedora está presente na feira do produtor.

Como forma de promoção do produto, divulga via *Instagram* e *Facebook*, o que é visto pela empreendedora como uma ferramenta que auxilia na publicidade da marca e dos produtos. Sandra relata:

A internet permite atingir um público amplo e variado, o que nos ajuda bastante na divulgação, mas a principal ferramenta de sucesso ainda é a degustação. Nada é tão eficiente quanto o cliente poder provar antes de comprar, por isso, em parceria com os supermercados da cidade, realizamos um sábado ao mês a degustação. Nesta ocasião o cliente/consumidor é convidado a degustar os produtos enquanto realiza suas compras no supermercado, conhecendo desta forma o conceito vendido na marca: o sabor colonial.

Com os bons resultados obtidos e as duas premiações de Empresa e Empresário do Ano, consecutivas, 2017 e 2018, como destaque no setor do Agronegócio na categoria Agroindústria, promovida em Frederico Westphalen (RS), Sandra relata: “O sonho é crescer,

ampliar a área de atuação e também o mix de produtos. Temos o requeijão que ainda não produzimos e é muito pedido por nosso cliente. Este será o próximo produto a ser inserido na cadeia produtiva Eduvavi”.

Crescer pode significar mudar processos para ter competitividade de produção em maior escala e capacidade de atendimento de uma ampla região de abrangência. Hoje a agroindústria processa em média 50 mil litros de leite por mês, sendo que a estrutura teria capacidade para até 300 mil litros/mês. É um salto produtivo interessante, se tratando de quantidade. Mas além de quantidade existem outros fatores com influência direta nesta mudança, como por exemplo, a contratação de colaboradores, visto que atualmente 100% da produção é executada pela família. Buscar novos fornecedores de matéria-prima, sem perda de qualidade, ampliar transporte de coleta e a logística de entrega dos produtos para outras regiões do Estado, ampliar o quadro de colaboradores necessitando atender normas trabalhistas, profissionalizar a gestão, contratação de representante comercial, entre outras mudanças que evidentemente serão necessárias, significa remodelar todo o negócio.

Seria para a Laticínios Eduvavi, empresa com dois anos de mercado, um caminho alternativo para ampliar sua área de atuação? O dilema da empresa familiar se resume ao seu principal diferencial: o sabor colonial. Crescer e ampliar a quantidade de produção pode resultar em tornar seu processo mais industrializado e impactar no seu diferencial, dito por seus clientes/consumidores ser algo único e incomparável a outros do mesmo segmento.

A agroindústria Laticínios Eduvavi almeja atuar em todo o Estado, mas desconhece o impacto real desta mudança e por este motivo quer sua ajuda para decidir: Expandir e assumir todos os riscos desse crescimento ou manter-se pequeno com sua essência e sabor?

DESAFIOS E POSSIBILIDADES

A partir do exposto, Sandra da Laticínios Eduvavi espera que possamos auxiliá-la na decisão tão importante que precisa tomar. O mercado é amplo e tem capacidade de absorção de sua produção, considerando seu diferencial no sabor do produto, porém qualquer mudança seria necessária uma análise minuciosa de cenário econômico, setorial, de gestão e processos de produção. Outro fator que impulsiona esta decisão diz respeito à restrição de consumidores locais, uma vez que Frederico Westphalen (RS) é caracterizado de pequeno porte, possui apenas 31.120 habitantes (IBGE, 2018) e a população está em processo de envelhecimento e estabilizada, com tendência futura de retração, portanto, este mercado tende a ser restrito em médio e longo prazo.

Outro fator que causa forte impacto neste setor é a crise do leite, gerada pelas excessivas importações de leite no âmbito do Mercosul e a diferença tributária que torna o produto externo mais competitivo que o interno. Não sendo suficiente, o produtor rural vivencia um cenário de aumento nos custos de produção causado por deficiências logísticas e insumos caros, bem como a desvalorização da matéria-prima brasileira e conseqüentemente queda no retorno financeiro dos produtores deste segmento.

Além disso, o paladar do consumidor e os hábitos alimentares dos indivíduos têm passado por um processo de mudanças, sendo amplamente valorizado o colonial, orgânico e saudável. O que era simples, como o sabor colonial e produtos desta origem, têm ganhado espaço e sido considerados como os melhores e mais bem aceitos produtos no mercado de consumo, exemplo disso são os produtos da Eduvavi, que mantém textura, cremosidade e o sabor colonial, mesmo passando por um processo de industrialização. Os queijos, o colonial no formato arredondado e o mussarela fatiado, são o carro chefe da agroindústria familiar que possui boa aceitação pelo mercado consumidor. É sabido que a variedade de opções e

marcas de produtos lácteos é bem representativa e que cada qual luta por seu espaço junto ao mercado consumidor.

A Laticínios Eduvavi deve ser auxiliada a compreender esse contexto, principalmente tendo em vista a concorrência acirrada de grandes e tradicionais marcas que estão segmentadas no comércio estadual. Além disso, perspectivas do mercado do estado do Rio Grande do Sul, bem como suas regiões de modo particular, devem ser mapeadas, considerando a característica regionalista que o Estado apresenta.

Os principais aspectos a priorizar são as mudanças que a agroindústria necessitará fazer para atender esta demanda maior, visualizando neste contexto manter sua qualidade e sabor colonial que nasceu junto com a agroindústria familiar. Com as informações fornecidas por Sandra, proprietária da agroindústria, Laticínios Eduvavi, diversas questões devem ser levadas em conta, esperamos que você leitor possa auxiliar na resolução deste dilema.

NOTAS DE ENSINO

APLICAÇÃO

A discussão sobre empreendedorismo no meio rural, agricultura familiar e inovação neste segmento pode ser utilizada em diversas disciplinas de cursos de graduação que possuem abordagens relacionadas à gestão de negócios, empreendedorismo, empreendedorismo rural, inovação, plano de negócio, cadeia de relacionamento, agricultura familiar, tomada de decisão, entre outras que o professor julgar ser pertinente ao contexto trabalhado.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso da Laticínios Eduvavi apresenta uma série de elementos que contrapõe a um contexto vivenciado pelas famílias do meio rural: a saída dos filhos para se prospectar na cidade. A partir da ideia de empreender e inovar nos produtos, a família alicerçou um novo segmento que tem permitido uma nova perspectiva para mudar seu ramo de atividade e permanecer no meio rural. Por meio da análise do caso é possível abordar e refletir sobre diferentes temas de aprendizagem, entre os quais:

- a) Discutir a agricultura familiar como fonte de renda e inovação do meio rural.
- b) Reconhecer a importância do incentivo à agricultura familiar para a permanência das famílias no campo.
- c) Conhecer novos segmentos e alternativas que permitem agregar valor à matéria-prima e/ou produtos coloniais.
- d) Identificar cenários possíveis de crescimento e suas consequências, positivas ou negativas para o negócio.
- e) Exigir do leitor uma tomada de decisão, quanto à quantidade de produção versus essência e qualidade do produto.
- f) Discutir os caminhos que a empresa deve adotar permitindo visualizar as melhores possibilidades para o futuro da mesma.
- g) Compreender os novos mercados consumidores em função de hábitos de consumo regionalizados e vinculados à cultura local e regional.

SUGESTÕES DE QUESTÕES

Para análise e discussão do caso, sugere-se que o aluno faça leitura aprofundada previamente, em casa ou em tempo disponibilizado em sala de aula, em torno de 20 minutos e mais 10 minutos para pesquisas sobre assuntos pertinentes ao caso. Decorrido este tempo, formar equipes, de no mínimo 3 e no máximo 5 pessoas para montar estratégias e possíveis cenários de decisão. Cada equipe deve eleger um líder. Em 20 minutos, os acadêmicos deverão ter mapeado alternativas entendidas como as ideias para a Laticínios Edivavi. A partir deste momento o professor poderá conduzir de duas formas:

1. Discussão com os demais grupos, acompanhados pelos apontamentos do professor.
2. Sessão de *Cases*: troca-se o líder de cada grupo que terá o papel de em 5 minutos apresentar o seu *case* na outra equipe e ao final de sua explanação buscar por sugestões estratégicas de seus ouvintes, sem expor as estratégias elaboradas. Ao final cada líder retorna para sua equipe, expõe as estratégias que coletou nas outras equipes e elaboram um relatório com todas as estratégias mapeadas. Faz-se o fechamento com discussão de todos os grupos, acompanhados pelos apontamentos do professor. É necessário experiência e controle do professor sobre os argumentos dos alunos e condução da atividade.

Para atingir o objetivo deste caso, que consiste em ajudar a Laticínios Edivavi decidir qual estratégia adotar nesse momento, sugere-se a discussão das seguintes questões com os discentes:

1. Quais desafios e oportunidade podem ser visualizados na agricultura familiar?
2. De acordo com o exposto por Sandra, qual o cenário atual para a Laticínios Edivavi e como o mercado se posiciona em relação a este?
3. Quais análises poderiam oferecer opções que ajudem a Laticínios Edivavi a decidir sobre a sua perspectiva de expansão de mercado, sem comprometer sua inovação e qualidade?
4. A expansão do negócio pode afetar negativamente os resultados da Laticínios Edivavi? De que forma?
5. Quais os caminhos que a Laticínios Edivavi pode adotar para mensurar os reais riscos na tomada de decisão?

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Para auxiliar nas questões e tomada de decisão da Laticínios Edivavi, apresentamos conceitos e abordagens sobre inovação e empreendedorismo. Ressalta-se que a inovação é compreendida em diversos aspectos e o empreendedorismo está diretamente vinculado à inovação. Assim se inicia uma abordagem sobre estes conceitos.

Robert Lane, CEO da John Deere diz que “a capacidade da John Deere de continuar inventando produtos novos e úteis para os consumidores ainda é a chave para o crescimento da empresa” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 20). Visto isso, abrem-se as portas para compreensão do contexto e conceito a cerca de inovação, que não é apenas *merchan* institucional, é necessidade eminente de todas as empresas, independente de porte e atividade, afinal se não houver criações, o risco de ser superado pelos concorrentes é fato. Biancolino, Maccari e Pereira (2013, p. 415) afirmam que a “inovação se traduz na implementação de novos

produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estruturas de mercado”.

As teorias da inovação tiveram influência a partir de Schumpeter (1985). O autor enfatiza que o desenvolvimento da economia é conduzido pelo processo dinâmico na qual as antigas tecnologias são substituídas pelas novas, um processo denominado de destruição criadora. A partir dessa construção houve a proposta de uma listagem de cinco tipos de inovação, sendo: a introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias primas e outros insumos; criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidade e de tirar vantagens das mesmas, a inovação é complexa de ser mensurada e gerenciada nas empresas. Por isso, Tidd e Bessant (2015) abordam que é preciso considerar que ela faz parte de um processo de aprendizado e melhorias contínuos, a fim de se manter no ambiente em que está inserida.

A inovação caminha ao lado de outro contexto amplamente difundido na teoria: o empreendedorismo. Schein, (1985, p. 30) define que o empreendedor “é o nome dado a quem tem capacidade de criação e inovação acerca de um produto ou serviço”. Isso significa, identificar oportunidades, utilizar da criatividade para agregar valor a algo já existente, aplicar confiança e motivação na superação de obstáculos, bem como se beneficiar de sua habilidade de aceitar riscos.

Santos, Dos Santos e Claro (2009) descrevem o empreendedor como um indivíduo que usa as mudanças como forma de identificar oportunidades de negócio, é criativo e possui a capacidade de determinar, alcançar objetivos, com alto nível de consciência do ambiente em que atua. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relacionam o empreendedorismo a estratégias de inovação, definindo como características do empreendedor a busca por oportunidades, centralização de poder, capacidade de lidar com o risco para conquistar lucros e sucesso nos negócios, sendo estimulado pela necessidade de realização.

Dornelas (2007) acompanha a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), caracterizando o empreendedor com a capacidade de inovação, criatividade, persistência, motivação, capacidade de assumir riscos, independência, autoconfiança e necessidade de realização. O autor segue dizendo que “o empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatores e tem visão futura da organização” (DORNELAS, 2007, p. 3).

As empresas que possuem como objetivo crescimento no mercado estão mais propensas a buscar a inovação. Diante disso, é importante buscar a implementação de novas ideias por meio de um ambiente com maior liberdade e flexibilidade. Para que isso ocorra, a empresa precisa estimular a inovação, por meio de desempenhos inovadores (TROTT, 2012). Gramina (2007) vai além e menciona que interpretar os princípios básicos da inovação tais como disposição mental, crença de que a inovação é o elemento chave para a diferenciação entre empresas e percepção da inovação como fator estratégico de visibilidade e patrocínio, bem como é necessário abrir mão do medo para dedicar-se a insistência e a descoberta.

AGROINDÚSTRIAS NA AGRICULTURA FAMILIAR

Após conhecer os conceitos de inovação e empreendedorismo é preciso entender o que significa agricultura familiar e como as agroindústrias, como a Laticínios Eduvavi, se encaixam neste contexto, sendo esta uma forma de empreendedorismo rural. Isso para que o aluno possa visualizar a pluralidade das atividades econômicas do meio rural.

O Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA, 2018) relata que a agricultura familiar tem dinâmica e características distintas em comparação à agricultura não familiar. O agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A Lei nº 11.326 de julho de 2006, trata sobre as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Rurais e define agricultor familiar como aquele que desenvolve atividades econômicas no meio rural e que atende alguns requisitos básicos, tais como: não possuir propriedade rural maior que 4 módulos fiscais; utilizar predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas de propriedade; e possuir a maior parte da renda familiar proveniente das atividades agropecuárias desenvolvidas no estabelecimento rural (BRASIL, 2018).

No Rio Grande do Sul, a Lei nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012, instituiu a Política Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF) e define a agroindústria familiar como um “empreendimento de propriedade ou posse de agricultor (es) familiar (es) sob gestão individual ou coletiva, localizado em área rural ou urbana”, tendo como finalidade “beneficiar e/ou transformar matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais”, abrangendo desde os processos simples até os mais complexos, como operações físicas, químicas e/ou biológicas. (GOVERNO RS, 2018)

Os autores Forguesatto e Machado (2017) relatam que em decorrência dos resultados econômicos considerados insatisfatórios e insuficientes, muitos agricultores familiares se viram diante do dilema de encontrar outra fonte de renda, sendo impossível de seguir realizando somente atividades agrícolas. Esse seria a justificativa, que Wesz Junior (2009) apresenta para o aumento do número de famílias que passaram a exercer outra atividade econômica, além do setor agropecuário. Diante disso, alguns agricultores visualizaram a alternativa de agregar valor à sua produção de origem agropecuária, ou seja, criar agroindústrias familiares, sendo esta uma estratégia de diversificação da economia rural e uma alternativa para se manterem nos locais e atividades de origem, portanto, têm uma função muito além do viés eminentemente econômico.

O sistema agroindustrial é constituído por quatro segmentos: 1) o segmento de produção de insumos e serviços à montante da atividade agropecuária; 2) o segmento de produção agropecuária das matérias-primas; 3) o segmento de beneficiamento e de transformação industrial das matérias-primas à jusante da produção; e 4) o segmento de comercialização e distribuição dos produtos finais (DIAS; SILVEIRA, 2005, p. 218).

Valorizar a agroindústria familiar é incentivar a família rural a sair do anonimato por meio da organização em associações e cooperativas ou mesmo de forma individualizada, viabilizando sua qualificação e agregando valor ao produto. Além disso, permite que o consumidor reconheça as especificações e qualidades do produto da agroindústria, que visa, entre outros fatores, respeitar culturas, tradições, sabor local e a compreensão do meio rural como meio de vida. O Programa de Agroindústria, gerenciado pelo MDA, apoia a inclusão dos agricultores familiares no processo de agroindustrialização e comercialização da sua produção, com finalidade de agregar valor, gerar renda e oportunidades de trabalho no meio rural, garantindo com isso, melhoria das condições de vida das populações beneficiadas direta e indiretamente pelo Programa.

A Embrapa (2018) divulgou que a agroindústria tem participação de aproximadamente 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, no beneficiamento, na transformação dos produtos e no processamento de matérias-primas provenientes da agropecuária, promovendo dessa forma, maior integração do meio rural com a economia de mercado.

OBTENÇÃO DE DADOS

Os dados relatados neste caso foram obtidos por meio de entrevista com a empresária Sandra, seus filhos: Eduardo, Vanessa e o pequeno Vitor, além de conversas com os familiares dos proprietários e clientes consumidores dos produtos Laticínios Eduvavi.

NOTAS

Como o contexto e construção da marca está no nome da empresa, originado a partir das iniciais dos nomes dos filhos do casal e por possuir autorização dos proprietários, os nomes neste caso trabalhado são reais.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm. Acesso em: 24 jan. 2019.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Bookman Editora, 2009.
- BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. São Paulo (SP). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 15, n. 48, p. 410-426, 2013. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i48.1367>.
- DIAS, L. C.; DA SILVEIRA, R. L. L. **Redes, sociedades e territórios**. Edunisc, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**. Editora: Elzevir Editora Ltda, 2007.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA APLICADA - EMBRAPA. **Ciência que Transforma: Agroindústria**. Disponível em <https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>. Acesso em 19 nov. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População: Frederico Westphalen – RS**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/frederico-westphalen/panorama>. Acesso em 22 de nov. 2018.
- FOGUESATTO, C. R.; MACHADO, J. A. D. O processo decisório na criação de unidades que agregam valor à produção: as agroindústrias familiares. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 15, n. 39, p. 301-319, 2017. <https://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.39.301-319>
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **O que é a agricultura familiar**. Disponível em <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>. Acesso em 24 jan. 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012: Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=156474>> Acesso em 18 nov. 2018.

SANTOS, M, B.; LOPES, C, P.; DOS SANTOS; CLARO, J. A. C. Processo de inovação e o empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. São Paulo (SP). **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009. DOI: 10.5773/rai.v6i1.313.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova cultural, 1985.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WESZ JUNIOR, V. J. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural? **Mundo Agrário - ISSN 1515-5994**, Buenos Aires, v. 9, n. 18, 2009.