

Parceria Colaborativa no Desenvolvimento de Produto em Pequenas Empresas – Um estudo de caso

José Edson Moysés Filho
zezemmoyses@lafriolee.com.br
UNINOVE

Robiney Davi Araújo Pereira
ddaavvii@gmail.com
UNINOVE

Resumo

Muitos autores têm apontado que a inovação é um dos fatores de maior peso na competitividade das empresas. A competição nos vários mercados onde atuam as pequenas empresas tem se apresentado de um modo acentuadamente complexo e dinâmico. A inovação para estas empresas é cada vez mais um fator de estratégia. As condições para inovar dependem de muitos fatores. Entre eles, estão os ligados ao modo de gerir sua estratégia na busca da vantagem competitiva que a inovação pode proporcionar, e também no modo de relacionamento que a empresa pode adotar com suas partes interessadas. Nossa reflexão é realizada no estudo de caso de uma pequena empresa fabricante de sobremesas, e sua relação com a estratégia na busca de parceria colaborativa com um fornecedor de matéria prima, para o desenvolvimento de produtos que sejam inovadores no mercado *food service* e sua conseqüente busca de vantagem competitiva.

1. Introdução

Diversos autores têm apontado que a inovação é um dos fatores de maior peso na competitividade das empresas. Não se avança em mercados sem ela; ao contrário, fica-se incontestavelmente vulnerável à concorrência. O caráter de competição nos vários mercados faz da inovação uma necessidade imperativa. A aptidão e as condições para inovar dependem de muitos fatores. Entre eles, estão aqueles ligados às empresas, como a qualidade e criatividade dos recursos humanos e modo de gerir sua estratégia na busca da vantagem competitiva que a inovação pode trazer, e também no modo de relacionamento que a empresa pode tomar com suas partes interessadas.

Assim, o desenvolvimento de um produto ou processo inovadores, principalmente para a pequena empresa, requer também condições propícias para fomentar a criatividade de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo que se percebam as oportunidades existentes e assim se desenvolvam relações com as partes interessadas. Esse trabalho buscou discutir e caracterizar a inovação no ambiente de uma organização, a partir de um estudo de caso acerca da relação de parceria de duas pequenas empresas no setor de alimentação na cidade de São Paulo. A reflexão fundamenta-se na análise de uma pequena empresa fabricante de sobremesas, e sua relação com a estratégia de desenvolvimento de parcerias com fornecedores, no desenvolvimento de produtos que sejam inovadores no mercado e na busca de vantagem competitiva. Para tanto construiu-se um arcabouço onde trata-se de enumerar nosso entendimento, a partir da

literatura disponível, das relações da “pequena empresa”, da “estratégia”, da “vantagem competitiva” e da “parceria” entre empresas, com vistas à “inovação” de produto.

Christensen (2001) nos apresenta que as pequenas empresas possuem um ambiente organizacional mais propício à inovação, quando não, são mais inovadoras que outras formas de organização.

Drucker (1985) argumenta que a maior parte das inovações é consequência de uma busca consciente e intencional de oportunidades para sua realização, onde o autor pondera a existência de fontes de oportunidades internas e externas à empresa. Os quatro tipos de oportunidades internas identificados pelo autor são: ocorrências inesperadas; incongruências; necessidades de processo; alterações no mercado e na indústria. Os tipos de oportunidade externa, por sua vez, são: alterações demográficas; alterações na percepção; novos conhecimentos. Portanto, uma fonte não exclui a outra e inovações podem ocorrer considerando tipos de oportunidade simultâneos.

Assim observaremos o processo da formação da parceria de uma pequena empresa com seu fornecedor para o desenvolvimento de um produto com características inovadoras no leque de produtos já ofertados no mercado pela fabricante de sobremesas.

2. Referencial Teórico

2.1 A Pequena Empresa e a Inovação

De acordo com Longenecker, Moore e Petty, (1997), a classificação das empresas em relação ao porte pode apresentar-se conforme variados critérios, os quais são arbitrários e dependem da finalidade e dos objetivos das instituições que promovem seu enquadramento. No Brasil, são adotados principalmente dois fatores, os quais se baseiam ou no valor do faturamento bruto anual ou no número de funcionários. Segundo classificação do SEBRAE (2005), são consideradas pequenas empresas as indústrias que ocupam de 20 a 99 funcionários e as empresas de comércio e serviços com 10 até 49 empregados.

Para Cera e Escrivão (2003), as pequenas empresas brasileiras encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido à alta competitividade a que elas estão sujeitas, inclusive “competindo” com empresas com melhores características estruturais, como as de grande porte. Essa concorrência, apresentada a partir de condições adversas às pequenas empresas, reflete-se no aumento da taxa de mortalidade logo nos primeiros anos de vida. A consequência é uma alta rotatividade de empresas nos segmentos em que elas se inserem. Dessa maneira, assiste-se a uma cruel dinâmica de nascimento e morte de pequenas empresas no atual sistema político-econômico.

No entanto, Iacono e Nagano (2007) nos lembram que dentre os fatores positivos que as empresas de pequeno porte apresentam, destacam-se a flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado o que observamos também em Soifer (2002), que nos apresenta várias vantagens da pequena empresa, entre elas, a de que o pequeno empresário busca sempre a inovação tecnológica a partir das necessidades do mercado. E o pequeno empresário adapta-se e cria ou introduz inovação em sua empresa para responder às mudanças exigidas. Assim, Cypriano (2004) cita que fundamental é reconhecer que o conceito em si acerca das pequenas empresas é menos importante que o papel que desempenha e as relações que pode estabelecer no sistema.

Assim, livre iniciativa, flexibilidade e empreendedorismo podem se complementar nas respostas exigidas pelo mercado. Os fundamentos para o campo do empreendedorismo foram estabelecidos a partir dos estudos realizados pelo economista da escola austríaca Joseph Alois Schumpeter. De acordo com este autor, os empreendedores não constituem uma pessoa física

ou uma classe social, como, por exemplo, os proprietários de terra, os capitalistas ou os trabalhadores.

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir promovendo a economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. Assim Schumpeter (1982) considera que os empreendedores têm a função de inovar, ou seja, de combinar de forma mais eficiente os fatores de produção.

A inovação, segundo Schumpeter (1996), é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, e a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial é como uma força de “destruição criativa” isto é, da substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos.

Entre outros, Schumpeter (1982), diferencia conceitualmente invenção de inovação. Enquanto a invenção está relacionada à criação de algo novo, a inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção. Da mesma forma, a inovação sob o ponto de vista econômico só se concretiza ao se realizar a primeira transação comercial do novo produto ou serviço. Após o lançamento, ocorre então o estágio de difusão, que está no campo da propagação de novos produtos ou processo no mercado.

O conceito de inovação proposto por Schumpeter (1982) compreende cinco tipos: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. E assim determina Schumpeter, (1996,1950); as empresas, que não conseguem inovar e que não derem resposta adequada ao mercado, entrarão em disfunção e eventual falência, completando assim o ciclo de destruição criativa.

Para Sbragia et ali (2006), os tipos de inovação podem se dar através de várias fontes como internas à empresa, ao mercado de insumos ou produtos em que a empresa opera, ou ainda junto a fontes de domínio público. Uma inovação pode vir de várias fontes de informação, e sugestão do autor a é implementação de um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), para registrar reclamações e sugestões. A utilização das variadas fontes de informação deve envolver tanto fontes internas, quanto externas, como clientes, fornecedores, universidades e institutos de pesquisas entre outros.

2.2 A Pequena Empresa e a Estratégia Competitiva

Tigre (2006) afirma que devido às muitas incertezas que cercam toda atividade econômica, as empresas buscam estratégias competitivas e tecnológicas adequadas aos mercados em que atuam, as quais nem sempre são explícitas, podendo ser adotadas sem nenhuma formalização. Para Mintzberg (2000), a estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo, sua essência é complexa e envolve uma dimensão analítica e uma dimensão conceitual. Ainda, para o autor, a formação da estratégia como um processo de transformação pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples respostas às forças do ambiente.

Para Steensen e Sanchez (2007) a formação da estratégia organizacional deve teoricamente, ser caracterizada como um processo sujeito a diversas forças de interações e os autores tem chamado a atenção para a importância de entender a combinação dos vários modelos para compreender melhor a formulação das várias estratégias organizacionais.

Segundo Porter (1986), na indústria são vários os fatores que a influenciam e que inesperadamente alteram a direção das decisões referentes a sua competitividade. É indispensável para as organizações monitorar o seu ambiente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), como resultado da análise dos ambientes interno e externo da empresa, obtêm-se as informações exigidas para dar forma à intenção estratégica e desenvolver a missão estratégica, e ambas relacionam-se com competitividade estratégica. A intenção estratégica é a alavanca dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo, e a missão estratégica flui a partir desta, a qual é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado.

Segundo Tigre (2006), para definir estratégias competitivas e tecnológicas, é necessários relacionar os fatores que compõem os ambientes externos e internos à empresa, e a articulação entre ambas as estratégias é muito importante, na medida em que a estratégia tecnológica deriva da estratégia competitiva.

Para Abrahamson (2006), uma empresa recombina-se criativamente toda vez que vai em busca de uma estratégia existente ou nova, reutilizando, reorganizando ou recombinação aspectos de seu pessoal, redes, cultura, estruturas ou processos, em vez de destruí-los e recriá-los do zero.

Assim para Barbosa e Teixeira (2003), dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral que permite identificar a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva. E as pequenas empresas teriam um comportamento estratégico definido pela sobrevivência. Para as autoras existe uma relação inversamente proporcional à importância da estratégia, quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. E esta estaria relacionada à alta sensibilidade das variações do mercado sofrida pelas pequenas empresas.

2.3 Vantagem Competitiva na Pequena Empresa

Podemos entender vantagem competitiva como um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista de seus clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado. Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, e para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la. Para esses autores, uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras empresas para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.

Não obstante, entre outros autores, como Porter (1979), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1986), há um consenso de que a competitividade pode ser mensurada por meio do lucro das empresas, e cada um apresenta um arcabouço próprio para explicar a vantagem competitiva. Para Porter (1979), fundamentado em sua teoria do posicionamento estratégico, a vantagem competitiva deriva de posições de mercado privilegiadas. Neste sentido, segundo Porter (1985), uma empresa pode conquistar vantagem competitiva executando as atividades mais importantes da cadeia de valor de forma menos onerosa ou melhor do que a concorrência. Prahalad e Hamel (1990) focalizam o conceito de competências centrais, que podem ser descritas como as competências que envolvem aprendizagem coletiva e que caracterizam a base das vantagens competitivas. Assim, para os autores, no longo prazo, a competitividade deriva da habilidade da organização construir, a custos mais baixos e em um tempo menor do que os concorrentes, as competências centrais que geram produtos inovadores. Igualmente, argumenta que as fontes de vantagem competitiva encontram-se na habilidade dos gerentes de consolidar competências entre os colaboradores da organização, como tecnologias e habilidades de produção, que permitam que a empresa se adapte mais rapidamente às mudanças ou oportunidades. Para Barney (1991), uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que permite a criação de valor e que não

possa ser adotada simultaneamente pelos seus concorrentes atuais ou potenciais. O autor redimensiona o conceito de vantagem competitiva baseada em recursos à medida que considera que tais recursos são homogêneos e não têm livre mobilidade, e uma firma que possua determinado recurso pode ter uma “vantagem competitiva sustentada” a partir desse recurso. Assim, para gerar vantagem competitiva sobre as demais, segundo o autor, os recursos de uma firma precisam ter quatro atributos:

a) precisam criar valor no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças advindas do ambiente;

b) precisam ser raros, ou seja, de difícil acesso às demais firmas;

c) precisam ser imperfeitamente imitáveis; e

d) não podem ser facilmente substituídos.

Os recursos que geram vantagens competitivas precisam ser, em síntese, heterogêneos, raros e não ter mobilidade entre as firmas, pois se assim fosse não gerariam tal vantagem.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), de um modo mais amplo, as empresas compromissadas com a importância de concorrer com êxito na economia globalizada constantemente observam os desdobramentos ocorridos nos mercados do mundo para identificar oportunidades emergentes e explorar suas vantagens competitivas. Os segmentos mais estreitamente vinculados com a competitividade estratégica variam de acordo com o tipo de estratégia de negócios que a empresa esteja utilizando.

Assim, o desenvolvimento de vantagens competitivas tem norteado as estratégias empresariais, e a tecnologia e a inovação têm sido meios importantes na geração dessas vantagens competitivas (Porter, 1985; Ortega, 1991), onde, muitas vezes, a tecnologia pode influenciar a estratégia pelo seu caráter tácito e cumulativo ao longo do tempo (Pavitt, 1985). Por conseguinte, para Moreira (2005), a atitude da empresa deve ser aberta, tendo como referência a dinâmica industrial ao nível de novas tecnologias, de novos processos produtivos e de desenvolvimento de novos produtos e dado que a inovação pode ser entendida como a criação de algo diferente, de forma a encarar novos desafios, ela representa um desafio constante na criação de novos produtos e na gestão dos principais intervenientes no processo de desenvolvimento colaborativo.

Neste contexto, Mosey (2005) mostra que para o desenvolvimento de novos produtos em pequenas e médias empresas, deve-se identificar e satisfazer as necessidades não satisfeitas de novos clientes potenciais, construindo assim novas redes com estes clientes inovadores e provedores, e isto pode ser alcançado pela transferência simples de tecnologias de produto existentes nos novos mercados. Ainda, para sustentar a vantagem competitiva destas empresas é imprescindível que elas também mantenham novas fonte de tecnologias.

2.4 A Parceria Colaborativa

O conceito de parceria tem sido utilizado nos últimos tempos como sinônimo para qualquer atividade executada por duas ou mais empresas, o que nos leva a acreditar que é um termo em moda e muitas vezes usado para que a outra parte possa abrir mão de algumas vantagens por se sentirem protegidas por essa negociação.

Gray e Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma: “Colaboração é um processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões”. Para os autores a colaboração ocorre quando um grupo de “*autonomous stakeholders*” com domínio de um problema se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema.

Assim vamos denominar a parceria colaborativa como as atividades que envolvem duas ou mais empresas na expectativa de alinhar missões estratégicas para resultados positivos para todas as partes.

O grande objetivo das empresas é fazer aquilo que elas conhecem “*core business*” e saber o que fazer de melhor. Elas precisam se concentrar fortemente nos processos para que obtenham seu produto ou serviço final com a maior economia, menor tempo e maior qualidade.

Esta preocupação em concentrar-se no ‘*core business*’ pode ser vista do ponto estratégico a partir da visão de Hamel e Prahalad (1989) como uma necessidade das organizações em descobrir qual a competência básica de cada uma, a fim de desenvolvê-la e tornar a organização mais competitiva.

Observa-se que as parcerias são realizadas com maior frequência entre grandes corporações. Por conta do novo ambiente competitivo determinado pela internacionalização da economia, as pequenas empresas instituíram a prática de parcerias através de acordos formais ou informais, para desenvolver novos processos produtivos e ou para a introdução de novos produtos ou serviços no mercado.

Segundo Champy (1995), a cooperação entre empresas “é uma estratégia de organização e dimensão crescente e afeta todas as fases do processo produtivo e distributivo, abrangendo sobremaneira os aspectos de inovações e competitividade entre empresas, estabelecendo formas de cooperação em projetos nacionais e internacionais de pesquisa, produção e comercialização, com a manutenção da personalidade jurídica independente das empresas participantes”.

Amadeo (1996), chama a atenção que durante um processo de terceirização, a competitividade das empresas pode ser influenciada de forma negativa pela incapacidade de as empresas terceiras se adaptarem, rápida e adequadamente à necessidade técnicas da empresa contratante.

A inovação é um aspecto importante da parceria entre pequenas empresas, que é uma sistematização de mudança diferenciada aos pequenos empreendimentos – que gera produtos e processos *suigeneris*. Drucker (1988) preconiza que “a teoria vê na sociedade e na economia a tarefa de fazer algo novo e não simplesmente melhorar algo: destruição criativa”. O autor afirma que somente pela inovação sistemática, ou seja, pela busca constante de melhoria (em produtos, processos, serviços), pela visão de mercado (saber o que o cliente deseja e como viabilizar o atendimento destas necessidades) e investimento no capital humano, uma empresa, independente do tamanho, mantém sucesso permanecendo no mercado com diferencial competitivo.

Para Motta, (1994), “na nossa sociedade atual o termo ‘cooperação’ tem um valor positivo, geralmente incluindo a idéia de espontaneidade, caráter voluntário e tolerância”.

Como resposta ao aumento concorrencial, nos últimos anos vem crescendo o número de pequenas empresas que recorrem à colaboração com seus fornecedores, visando aumentar as chances de sucesso através de ganhos de escala, barganhas com fornecedores e compradores e redução dos custos de transações, de divulgação e de aprendizagem na busca de vantagem competitiva.

Quando tratamos de desenvolvimento alinhamos com Schumpeter (1982, 1996), onde o empreendedor é o agente que pensará em um novo negócio ou processo e será o responsável pelo desenvolvimento econômico, pois com seus empreendimentos torna o sistema econômico dinâmico, competitivo, gerador de novas oportunidades como a cooperação ou parceria.

Segundo Almeida e Kogut (1997) o desenvolvimento que as pequenas empresas proporcionam, pode ser entendido como importância regional. Vários estudos mostram que as pequenas empresas são mais ativamente e melhor organizadas em redes de negócios

regionalmente, redes que favorecem sua capacidade estratégica de inovação e para Sternberg (1996), a questão geográfica, ou seja, estar perto do seu colaborador é um fator importante para a interação entre empresas, especialmente no caso das pequenas empresas.

De acordo com Mitra (2000) as inovações que se beneficiam da aprendizagem no contexto regional podem ser resultantes das relações simbióticas entre pequenas empresas. E assim, conclui o autor, que o enraizamento regional das pequenas empresas é não só econômico, mas também social, um fato determinante para a aprendizagem inter-empresas.

Assim, parceria colaborativa tornou-se, nos últimos anos, condição fundamental para que pequenas empresas sobrevivam em um ambiente de competitividade acirrada e rumem em direção ao desenvolvimento.

3. Metodologia

O objetivo desse artigo é o estudo de parceria no desenvolvimento de produto em uma pequena empresa com estudo exploratório da fabricante de sobremesas Laffriolée Sobremesas que efetuou uma parceria com a fornecedora de matérias primas Tovani-Benzaquen.

Esse trabalho envolveu dois níveis de pesquisa, a exploratória e a descritiva. Na fase conceitual utilizamos a pesquisa exploratória, mais especificamente do método levantamento bibliográfico.

Dizemos caráter exploratório para esta pesquisa, pois segundo Gil (1994) visou, esclarecer e ampliar conceitos e juízos e não acolheu o desenvolvimento de hipóteses, que no entanto poderiam surgir durante ou na finalização deste estudo para a efetivação de pesquisas em estudos posteriores.

Assim, Gil (1994) ilustra que as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

O objetivo precípua desta primeira fase foi proporcionar maior compreensão do fenômeno que investigávamos, permitindo que houvesse maior delineamento do problema estudado.

Esta fase teve como principal objetivo aumentar a nossa compreensão sobre as pequenas empresas e suas parcerias e o fomento ou não, de suas relações com estratégias na busca de vantagem competitiva.

Em um segundo momento, foi utilizado o levantamento de campo, que se baseou no levantamento de dados das duas empresas estudadas para embasamento e estudo de caso. Para Yin (2005) acerca de um estudo de caso, observa que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Desta arte, a escolha pela concretização de um estudo de caso como método de pesquisa para este trabalho foi devido às particularidades deste estudo e pelas circunstâncias do tema envolvido. Assim, foi realizada uma pesquisa documental a respeito das empresas envolvidas junto aos seus relatórios de gestão e de suas relações com suas partes envolvidas, objetivando colher dados secundários. Para Gil (1994), a pesquisa documental se caracteriza pela utilização de material parcialmente tratado analiticamente ou desprovido de análise de qualquer natureza.

Concomitantemente, como instrumento de coleta de dados foram desenvolvidas entrevistas, pois segundo Yin (2005), a entrevista é uma “das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. Assim, neste estudo foram realizadas entrevistas individuais e modificadas de acordo com seu desenvolvimento a partir das características percebidas no decorrer desta; chamada de entrevista semi-estruturada individual. A opção pelos profissionais entrevistados ocorreu por conveniência, pois diante do tema estudado, e de

acordo com a realidade encontrada nas pequenas empresas, entrevistou-se um Engenheiro de Alimentos da empresa fornecedora e o Diretor Comercial da empresa fabricante.

A entrevista foi realizada por um dos autores do artigo e por um estagiário treinado pessoalmente por ele.

No entanto, deve-se dar atenção para as fragilidades que possam ter ocorrido durante as entrevistas na medida em que os entrevistados possam oferecer vieses, assim como os dados documentais, pois foram fornecidos pelas próprias empresas, as quais, a princípio possuíam interesses comuns na convergência da prática estudada.

4. Estudo de Caso: As Empresas Parceiras - Laffriolée Sobremesas e Tovani Benzaquen

Segundo dados da ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), o mercado “*food service*” (alimentação fora do lar) cresceu 9,7% no primeiro semestre de 2007, o que confirma uma tendência de crescimento muito superior ao da economia e ao setor varejista nos últimos dez anos. Para o Sebrae, em 2004, no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Desse total, 5.028.318 estabelecimentos eram de média e pequenas empresas (ou 98% do total de estabelecimentos) e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas (2% dos estabelecimentos), sendo que 24% das médias e pequenas empresas eram do mercado *food service*.

A Laffriolée Sobremesas, pequena empresa especializada em sobremesas congeladas, foi fundada em dezembro de 1994 com uma produção estritamente caseira de sobremesas na região central da cidade de São Paulo em um espaço físico de 35 m². Na época contava com apenas duas pessoas no negócio que se iniciava.

Atualmente com 40 colaboradores internos, possui uma planta fabril de 1.000 m² e é referência na fabricação de sobremesas para o mercado “*food service*” (alimentação fora do lar), atendendo restaurantes, hotéis, cafés, bares e lanchonetes, supermercados entre outros no mercado regional paulista.

No centro da cultura interna, está a missão da empresa, e que apregoa: “*Proporcionar prazer para o consumidor ao saborear sobremesas, através de produção de alta qualidade, desenvolvidas e produzidas com rigor técnico e respeitando os princípios éticos e de responsabilidade social*”.

Para desenvolver seus recursos humanos, a empresa promove atividades de treinamentos, focados no desempenho de tarefas específicas e também mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo do seu pessoal. Para isso, contrata consultores e facilitadores especializados, tanto na área comportamental quanto técnica, assim como, usa os serviços de treinamentos de instituições como Sebrae –SP, ABIA e SINDIPAN –SP. A própria Diretoria e os Coordenadores de área estão diretamente envolvidos na aplicação de treinamentos.

Nas suas relações com fornecedores, a empresa os analisa e seleciona com base em fatores de qualidade, preço e prazo de entrega, além de contemplar as exigências legais do Ministério da Saúde em relação à fabricação e comercialização de gêneros alimentícios..

Quanto ao compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor, a Laffriolée Sobremesas registra as manifestações e sugestões, dá orientação, resolve individualmente as demandas, procura as causas dos problemas e utiliza as informações para implementar política de melhoria da qualidade e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. A empresa possui um SAC que tem autoridade para participar dos seus processos de tomada de decisões, além dos profissionais de atendimento ao consumidor receberem treinamento contínuo.

Quanto à comercialização dos seus produtos e execução dos serviços, a empresa disponibiliza informações detalhadas e o pessoal interno orienta os clientes (com programas de visitas, palestras e livretos explicativos) para adotarem medidas preventivas e corretivas na manipulação e conservação de alimentos e de sobremesas, assim como substitui insumos e produtos à medida que desenvolve novas formulações que apresentam menores riscos à saúde do consumidor ou quando o mercado desenvolve matéria prima com novas tecnologias.

Segundo Rodrigues, diretor da empresa: “... *ouvir sempre as sugestões dos clientes e desenvolver novos produtos junto aos nossos colaboradores internos tem como resultado o reconhecimento do mercado em relação à Laffriolée Sobremesas, através de um alto nível de fidelidade à marca, num segmento que é muito sensível a preço, e de grande competitividade. O crescimento do número médio de clientes ativos é anualmente da ordem de 11%*”.

A Tovani-Benzaquen é uma pequena empresa de representação comercial com 20 funcionários, que vende ingredientes alimentícios de alto valor agregado e de qualidade diferenciada, procurando oferecer sempre uma funcionalidade a mais ao produto. Possui uma equipe técnica-comercial composta por engenheiros de alimentos capazes de solucionar os mais diversos problemas e auxiliar no desenvolvimento de novos produtos junto ao cliente.

A Tovani-Benzaquen iniciou suas atividades no ano de 1992 tendo como Diretor Presidente Moses Benzaquen. Atualmente, possui diversas empresas representadas, com os mais diversos tipos de ingredientes, abrangendo todos os diferentes mercados alimentícios. Dentre elas estão Danisco Sweeteners, Tate & Lyle, McNeil Nutritional (Johnson & Johnson), Parmalat Ingredients, Dow Química, entre outras. A empresa desenvolve suas atividades através de vendas de ingredientes, desenvolvimento de produtos junto aos clientes e suporte técnico.

Podemos perceber que as condições da chamada vida moderna modificaram os hábitos alimentares da sociedade, com maior consumo de gorduras saturadas, açúcares e calorias em excesso, acarretando o aumento da ocorrência de doenças como obesidade, diabetes, hipertensão e complicações cardiovasculares.

Por isso, desenvolver um hábito alimentar de maneira saudável tem sido uma prioridade para muitos consumidores. De todos os produtos que se lançam atualmente no mercado, aproximadamente um em cada cinco oferece algum tipo de benefício para a saúde, desde a redução calórica até alimentos enriquecidos com ingredientes que ajudam a prevenir enfermidades. Até agora, provavelmente, os produtos reduzidos em açúcares e calorias têm tido maior êxito de vendas no mercado, principalmente devido à maior oferta de substitutos de açúcar de alta tecnologia que têm surgido nos últimos anos.

A partir de decisão da diretoria da empresa, fim de inovar sua linha de produtos, a Laffriolée Sobremesas realizou uma pesquisa com seus clientes e observou que mais de 50% dos respondentes solicitaram o lançamento de uma sobremesa com redução de calorias, que fosse “*diet*” ou “*light*”.

A legislação para o desenvolvimento de produtos “*diet*” ou “*light*” é bastante específica e define que para um produto ser considerado *diet*, pelo menos um ingrediente do produto deve ser retirado totalmente da sua formulação, podendo este não ser unicamente o açúcar, mas qualquer outro ingrediente como a gordura, por exemplo. Já para que um produto seja considerado *light*, a legislação especifica que este deve apresentar redução mínima de 25% de algum fator correspondente no produto tradicional, não sendo necessariamente em calorias, mas podendo também ser 25% menos açúcar ou 25% menos gordura, entre outros.

A partir do resultado de sua pesquisa, a Laffriolée Sobremesas, passou sistematicamente a buscar um fornecedor que desenvolvesse uma sobremesa de baixa caloria, uma vez que seus colaboradores internos não dominavam a técnica para os insumos de produtos “*diet/light*”, e assim os primeiros contatos com a Tovani-Benzaquen e seu

Departamento de P&D convergiram para uma parceria no desenvolvimento de uma sobremesa que se decidiu chamar de “zero- açúcar”.

O Departamento de P&D da Tovani-Benzaquen junto ao quadro técnico da Laffriolée Sobremesas, reuniu-se por diversas vezes no decorrer de três meses na produção da fábrica, e a partir de várias receitas originais de sobremesas, desenvolveram novas receitas, sem a matéria-prima açúcar, mas com insumos substitutos, sugeridos pela fornecedora, para a formulação “zero açúcar”.

Segundo Rodrigues, da Laffriolée Sobremesas, durante o desenvolvimento do produto: *“sabíamos que deveria ser um produto de difícil reprodução por outros concorrentes. Após vários testes com muitas sobremesas, decidimos por um produto que já fazemos bem, e é raro ter similar no mercado, que é o nosso pudim de leite condensado. Acertamos no primeiro teste do pudim, uma vez que os ingredientes apresentados pelo nosso fornecedor, entre outras qualidades, não deixa aquele gosto metálico de produto diet na boca e conseguimos desenvolver uma calda de caramelo que não vai açúcar.... ”*

Após várias análises de “*shelf-live*” e testes sensoriais com consumidores finais, decidiu-se lançar no mercado “*food service*” o “pudim de leite condensado zero-açúcar”.

5. Análise e Discussões

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos através de uma parceria na busca de soluções tem acontecido em muitas pequenas empresas como é o caso estudado. O pequeno empreendedor sabe que para obter vantagem competitiva deve buscar inovações, e uma estratégia competitiva para se conseguir isto pode ser a parceria colaborativa desenvolvida entre fabricante e fornecedor.

As pequenas empresas têm um papel fundamental no contexto econômico brasileiro. Não obstante essa realidade, os pequenos negócios ainda não têm recebido tratamento compatível com a sua importância econômica e com a sua inegável capacidade de gerar contrapartidas sociais. Os programas governamentais brasileiros e a política adotada ainda são insuficientes para atender esse segmento, o que obstrui o desenvolvimento. No entanto, a despeito da relativa ambigüidade quanto ao seu papel, a importância de investigar a elaboração conceitual da pequena empresa transcurso em sua heterogeneidade, e na amplitude e pluralidade das análises e interesses teóricos implicados.

Vários são os fatores que a influenciam e que muitas vezes podem alterar a direção das decisões referentes à sua competitividade. Faz-se necessário, a pequena empresa observar e monitorar o ambiente em que está inserida, pois uma das principais particularidades da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar as forças e tendências do mercado ao seu “*corn business*”. Também, estas forças externas têm conduzido as empresas à atitudes que desenvolvam novas maneiras de agir afim de dirimir os impactos que possam oferecer problemas à sua gestão. O fundamental, no entanto, é perceber quais são suas diferentes habilidades e explorá-las de modo favorável através da escolha de uma estratégia adequada na busca de vantagens competitivas.

Influenciada pelos novos hábitos alimentares do mercado, a organização em estudo para alcançar sua missão estratégica, investe na qualidade e na criatividade de seus recursos humanos através de vários tipos de treinamentos, e atrela à busca constante de um estreito relacionamento com as partes interessadas, ou seja, mantém uma interação muito próxima com seus fornecedores no desenvolvimento de soluções dos problemas encontrados junto aos seus clientes.

Podemos entender algumas características que surgem a partir dos aspectos contextuais da pequena empresa. Suas partes interessadas, como concorrentes, clientes e fornecedores, apresentam relações com a pequena empresa diferente do relacionamento com

as grandes. Particularmente os fornecedores de pequenas empresas têm maior poder de barganha do que com as grandes empresas. Assim, mesmo buscando uma relação de parceria, a pequena empresa pode ficar refém de um processo produtivo de um determinado fornecedor ao desenvolver determinado tipo de produto a partir dos insumos propostos por este.

Uma outra característica é em relação aos recursos escassos para investimento e desenvolvimento de novos produtos, assim como o preço competitivo que um novo produto pode ter no mercado. Segundo Daniel Lorenzi, Engenheiro de Alimentos da Tovani Benzaquen, “... *uma dos maiores problemas que enfrentamos com as parcerias para o desenvolvimento de novos produtos é a dificuldade que as pequenas empresas tem com o custo líquido do produto pretendido. Muitas vezes o empresário fala que quer fazer tal produto, não tem a idéia pronta do produto, mas tem sim o custo máximo que pode atingir o produto. Temos então que ajudá-lo a desenvolver um produto que se encaixe em seu custo desejado*”.

Como apontado pela literatura, as pequenas empresas possuem uma visão gerencial pouco empreendedora, reativa e de curto prazo, determinada pela pressão competitiva e pelo mercado.

No entanto, em um contexto, onde a inovação é característica imprescindível para a sobrevivência das empresas, principalmente das pequenas empresas, a parceria colaborativa é a maneira que muitas corporações encontram para desenvolver e majorar suas atividades.

Este tipo especial de relação de cooperação, onde as partes envolvidas, apoiadas na confiança, na transparência de intenções e atos podem coordenar ações de modo a alcançar objetivos definidos em comum acordo.

Pelo caso estudado pode-se perceber que o desenvolvimento desta competência envolve todo um processo de integração organizacional que pressupõe um comprometimento transparente de toda a empresa, desde a alta gerência até o chão de fábrica.

Assim, também, dentre as estratégias de gestão adotadas para o desenvolvimento de novos produtos que definem uma relação de parceria entre as organizações, está aquilo que também pode-se chamar de terceirização a qual deveria ser determinada pela importância entre a complementaridade técnica entre a empresa contratante e a contratada, o que observamos no caso estudado, onde a própria natureza da empresa fornecedora, de representação comercial, se orienta no desenvolvimento de produtos para as empresas contratantes, e neste caso alcançou-se em um resultado aparentemente satisfatório, mesmo o contrato de parceria sendo de maneira informal.

Atualmente, um tipo de parceria utilizada é a formação de redes de informações técnicas entre pequenos empreendimentos, há muito já utilizada pelas grandes empresas. Na verdade, trata-se de divisão de tarefas e ou de recursos, uma vez que empresas menores não dispõem de recursos em quantidade suficiente para sozinhas bancarem um projeto de grandes proporções.

Neste contexto, a estratégia desenvolvida foi a parceria colaborativa entre “atores sócio-econômicos” – e que fomentaram uma aliança ou parceria interagindo com vistas de desenvolver um novo produto.

Quando falamos de parceria, é comum direcionar o entendimento para cooperação, que envolve também a idéia de vantagem competitiva ou os benefícios que cada participante pode obter a partir dela. Significa aquilo que os envolvidos na cooperação - sejam eles indivíduos, famílias, associações, ou mesmo estados nacionais - estão tentando obter, quando o esquema é considerado do seu ponto de vista. No entanto, quando se foca a idéia de obter ganhos, também presente no jogo competitivo, nos leva, porém, a observar o inter-relacionamento entre competição e cooperação. Assim, a idéia de parceria vai além da situação da concorrência capitalista, que não desaparece, como confirma uma publicação do

SERE -Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social - (1994), por exemplo “duas empresas quaisquer podem ser concorrentes num mercado, mas parceiras em outros”.

A relação de parceria determina certos níveis de risco e investimentos que devem ser considerados no estabelecimento da relação que porventura se tornam mais descentralizadas, com uma duplicidade de gestão - a da empresa contratada e da contratante -, de forma a possibilitar trocas de informações mais eficazes, capaz de trazer benefícios para ambas.

Assim, os novos hábitos alimentares encontrados no mercado que busca alimentos funcionais adequados à procura de qualidade de vida, as novas fontes de insumos e matérias primas, e os novos conhecimentos trazidos pelo fornecedor parceiro foram oportunidades que a empresa estudada soube transformar um produto em inovação dentro de seu “*core business*”.

Estrategicamente, as repostas às forças do ambiente, detectadas através de operações junto à demanda do mercado por meio da disposição de serviços direto aos seus clientes e a parceria colaborativa fizeram com que se compusesse o desenvolvimento de um novo produto para o mercado. Encontramos em Freeman (1977) a adequação terminológica dentre um espectro em relação às várias possibilidades de estratégias tecnológicas; a empresa estudada adotou uma “estratégia defensiva”, a qual procurou o desenvolvimento de um novo produto do tipo *diet*, sem a preocupação de ser a primeira nesta inovação, mas buscou extrapolar o que existe no mercado, por um produto de difícil imitação, com qualidade elevada e insumos de respostas superiores aos que já existem, o que ocorreu através da busca de um fornecedor que desenvolvesse e adequasse em parceria capacidades técnicas necessárias para este empreendimento.

A parceria colaborativa no desenvolvimento de novos produtos permitiu uma diminuição do tempo do desenvolvimento, e diante do conhecimento tácito da empresa fabricante atrelado à intervenção do fornecedor em seu processo produtivo, conseguiu-se melhoria no desempenho do produto e melhoria no custo do produto, através de um processo de dupla-aprendizagem.

No presente artigo foram discutidos assuntos julgados relevantes para a o estudo de parcerias em pequenas empresas. Os conceitos, definições e características abordados mostram que a busca de vantagem competitiva através das parcerias, para estas pequenas empresas, significam uma alteração inclusive na cultura organizacional das empresas envolvidas.

6. Conclusões

Uma das maiores dificuldades, ao se estudar as pequenas empresas, é a extrema heterogeneidade existente entre elas e o êxito do pequeno empresariado depende de ações conjuntas que lhe permitam uma administração adocrática dos negócios e uma visão corporativa que aprimore a qualidade de seus produtos e serviços.

Os estudos sobre a atividade inovadora nestas empresas sugerem que a capacidade inovadora depende de uma série de fatores ligados ao ambiente competitivo e institucional destas empresas.

Diante das muitas dificuldades que as pequenas empresas encontram no mercado competitivo, os benefícios que este tipo de estratégia trouxe foi corroborada pela combinação de flexibilidade, velocidade e custo nos resultados obtidos.

Através da análise dos dados descritos levantados para este trabalho, observa-se que a parceria colaborativa, incorporada nas pequenas empresas, possibilita a obtenção de efetivos ganhos. É como se existisse garantia de que as melhorias produzirão sucesso financeiro contínuo.

Além dos ganhos qualitativos e quantitativos, a parceria colaborativa permite às pequenas empresas o desenvolvimento de ações e atitudes voltadas a estratégias que permitam um crescimento geral, tanto das pequenas empresas, quanto das partes interessadas envolvidas. Entretanto, observamos em Tigre (2006), que apesar de existirem pequenas empresas inovadoras, elas estão circunscritas a determinados nichos de mercados em que a escala de produção é pouco relevante para a competição.

Permanece também, a necessidade de se verificar até que ponto esta parceria colaborativa pode trazer benefícios contínuos, uma vez que a empresa fabricante pode ficar dependente de determinadas matérias primas caso seja, a empresa fornecedora, a única a comercializar os insumos empregados no novo produto. Ou ainda, ao contrário, a empresa fornecedora, depois de despender vários recursos no desenvolvimento de um novo produto, ficar sem seu cliente fabricante, que pode desenvolver novos fornecedores para as matérias primas do novo produto diante da realidade de um contrato informal, pois uma parceria colaborativa na busca de vantagem competitiva, de fato, deve deter um fluxo claro e constante de planejamento conjunto, uma definição de expectativas de ambas as partes, uma clareza entre as divisões de custos e lucros, uma fluidez constante e leal de informações, controles operacionais conjuntos e recíprocos, ou seja, é um processo que deve ser bastante detalhado de integração de decisões e operações, o que dificilmente ocorre nas pequenas empresas.

6. Referências

ALMEIDA, P., KOGUT, B. *The exploration of technological diversity and the geographic localization of innovation*. Small Business Economics, Dordrecht, v. 9, n. 1, p. 21-31, 1997.

ABIA - *O mercado food service no Brasil* – Publicações Economia e Comércio Exterior -São Paulo -2006

ABRAHAMSON, E., *Mudança Organizacional*, uma abordagem criativa, moderna e inovadora, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, , 2006

AMADEO, E.J. et al. *Ajuste empresarial, empregos e terceirização*. IN: Revista de Economia Política, v. 16, n.º 1, jan./mar,21-36, 1996

BARBOSA J.,D., e TEIXIERA R., M., *Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte*, Caderno de Pesquisa em Administração, v.10, nº3, p. 31-42, julho/ setembro 2003.

BARNEY, J. *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*. Management Science, vol. 32, n. 10, p.1231-1241, oct. 1986.

_____. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

CÊRA, K. e ESCRIVÃO FILHO, E. *Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente*. In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, Brasília, 2003. Anais... Brasília:UEM/UEL/UnB, , P.796-812, 2003

- CHRISTENSEN, C. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CYPRIANO, C.A.C., *Pequena empresa, desenvolvimento social e ação institucionalizadora do SEBRAE*, UFBA, Escola de Administração, tese de doutorado, 335f. Salvador, 2004.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor*. 3. Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 3ª edição, 1988.
- FREEMAN, C. e SOETE, L. *The economics of industrial innovation*. 3.Ed. London: Pinter, 1977.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. Ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- GRAY, B. & WOOD, J. (Ed.): “*Collaborative alliances: Moving from practice to Theory*”. Applied Behavioral Science, vol. 27, number 1 and 2, March/June, 1991.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSOR. E., *Administração Estratégica: competitividade e globalização*, Editora Pioneira Thonsom Learning, 2005, São Paulo.
- IACONO A., NAGANO M. S., *Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil*, Revista Gestão Industrial, ISSN 1808-0448 / v. 03, n. 01: p. 37-51, 2007.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. LAMPEL, J., *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Bookman, Porto Alegre, 2000.
- MITRA, J. *Making Connections: Innovation and Collective Learning in Small Businesses*. Education and Training, v. 42, n. 4/5, p. 228-243, 2000.
- MOTTA, F. C. P. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PORTER, M. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, p.137-145, mar.-apr. 1979.
- _____. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. *A competência básica da organização*. In: Harvard Business Review. mai./jun., 1990.
- SBRAGIA, R. et alli, *Inovação: Como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper, 1950.

_____. *Os Economistas: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. *Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo*. Lisboa: Celta Editora, 1996.

SEBRAE. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. [S.l.]: 2005. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>, acesso em: 31 de agosto de 2007.

_____. *Conhecendo as micro e pequenas empresas*, disponível on line no endereço <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20numeros/livro_mpe_brasil.aspx>, acessado em 02/10/2007.

SERE. *Projeto nacional de desenvolvimento para micro e pequena empresa*. Rio de Janeiro: SERE (Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social)/FES (Fundação Friedrich Ebert), 1994.

SOIFER, J. *A Grande pequena empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

STERNBERG, R. *Technology Policies and Growth of Regions: Evidence from Four Countries*. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 8, p. 75-86, 1996.

STEENSEN E., SANCHEZ R. *Forces in strategy formation - Research in Competence-Based Management*, 2007 - lib.hha.dk, disponível on line no endereço <http://www.lib.hha.dk/upload/asb/videreuddannelse/docs/artikel_forces%20in.pdf> acessado em 04/07/2007

TIGRE, P.B. *Gestão da Inovação: A economia da Tecnologia no Brasil*, São Paulo: Editora Campus, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.