

ATITUS EDUCAÇÃO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

José Mauricio da Silva

**Recursos, Inovação e Desempenho: uma análise das empresas produtoras
de semente de soja certificada**

Passo Fundo

2023

José Mauricio da Silva

**Recursos, Inovação e Desempenho: uma análise das empresas
produtoras de semente de soja certificada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da ATITUS Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte

Passo Fundo

2023

José Mauricio da Silva

**Recursos, Inovação e Desempenho: uma análise das empresas
produtoras de semente de soja certificada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da ATITUS Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

Aprovada em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Dr. Vitor Francisco Dalla Corte (ATITUS)

Dr. Dieisson Pivoto (ATITUS)

Dr. Claudionor Guedes Laimer (ATITUS)

Dr. Carlos Alberto Oliveira de Oliveira (SESCOOP)

Passo Fundo

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Incluir a ficha catalográfica nesta página, feita por bibliotecária apta, após a aprovação da dissertação e para a entrega final da dissertação.

Dedico este trabalho à minha esposa Gisele
pela parceria de uma vida, sempre alimentando
nossa relação com amor e segurança.

AGRADECIMENTOS

Gratidão é o sentimento de valorizar, reconhecer um benefício recebido. É tornar público um sentimento puro de alegria por de alguma forma ter recebido o melhor do outro. E assim registro meus sinceros agradecimentos as pessoas que entregaram partes de suas trajetórias para que eu pudesse enriquecer a minha, e acima de tudo a Deus pela saúde física e mental.

Minha jornada no mestrado, veio em um momento cronológico, para muitos tardia, e deixaram isto muito claro. Porém, tenho a certeza e as evidências de que a maturidade tornou o resultado muito mais qualificado. Os conceitos de avaliação, que outrora seriam objetivos, agora foram meras formalidades que deram indicativos materiais da qualidade da caminhada.

Para meus professores, agradeço a troca de conhecimentos e experiências que fizeram dos seminários e debates, momentos únicos de construção do saber. Apesar das limitações impostas pela distância física que a pandemia do Covid-19 nos impôs, conseguiram alimentar as discussões e tornaram nossa caminhada enriquecedora. A proposta do estreitamento das relações do mercado com o conhecimento científico foi bem sucedida.

E ao meu orientador, amigo e mestre, professor Vitor Dalla Corte. Incansável e dedicado desde o início da minha jornada, sempre disponível e atento as minhas dificuldades e anseios. Soube conduzir o processo e antever etapas, tornando a caminhada um momento prazeroso e gratificante. O objetivo de não só fazer mestrado, mas sim tornar-se mestre foi cumprido. Obrigado Vitor, você fez a diferença neste momento da minha vida.

Minha família que é, foi e sempre será o objetivo de toda a jornada. Tudo iniciou com meus pais, que hoje iluminam meu caminho. Hoje, minha esposa Gisele, meu filho Artur e minha filha Júlia compreendem a importância deste momento de finalização de um ciclo. Sabem o quanto foi importante as horas que fomos privados do nosso sempre maravilhoso convívio. Entendem o quanto a educação é essencial na nossa família. Sabem a diferença que a educação faz na sociedade e na vida de todos. E por isso sabem o quanto agradeço por me apoiarem e estarem comigo nesta jornada. Sei que as vitórias e as lutas são nossas, por isso hoje entrego a vocês mais uma batalha vencida.

E para finalizar agradeço a família Bertagnolli, nominando como representante Manoela Bertagnolli pelo entendimento da importância da educação na carreira profissional de um gestor e por entender e valorizar projetos com potencial transformador. Os propósitos foram alinhados e hoje entrego ao setor sementeiro uma contribuição desta jornada. Obrigado.

RESUMO

A busca por melhores resultados e desempenho alimenta estratégias e estudos que contribuem para os setores envolvidos. Este estudo teve como objetivo investigar as relações entre recursos, inovação e desempenho, através da Visão Baseada em Recursos. Neste contexto foram investigados os recursos e suas relações estratégicas, presentes nas sementeiras de soja certificada. Para realização do estudo foi elaborada uma pesquisa quantitativa descritiva e de corte transversal, a partir de uma *survey*, com empresas produtoras de sementes de soja, estabelecendo hipóteses de pesquisa entre os construtos que contribuíram para a identificação de caminhos para o desempenho superior. A amostra de pesquisa compreendeu empresas produtoras de sementes de soja certificadas com personalidade jurídica constituída e inscritas formalmente no Ministério da Agricultura. Nas empresas produtoras de semente de soja certificada, a identificação de qual tipo de recursos e quais relações destes contribuem diretamente para o desempenho da empresa e sua capacidade de inovar? Com base neste problema de pesquisa, o estudo trouxe elementos que evidenciam a tendência inovativa das empresas produtoras de semente sendo baseada nos recursos organizacionais direcionados as exigências do mercado, com uma clara representação de processo *demand pull*, comprovada pela análise dos recursos organizacionais identificados na amostra avaliada. Os resultados obtidos e sua interpretação trouxeram contribuições teóricas e práticas do setor, limitados pelo tamanho da amostra, mas com elementos a serem tratados em estudos posteriores.

Palavras-chave: Recursos. Inovação. Desempenho. Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 – Representação Gráfica do Modelo de Análise

38

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APASSUL - Associação dos Produtores e Comerciantes de Sementes e Mudas do Rio Grande do Sul

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

VBR – Visão Baseada em Recursos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorização do Volume Comercializado de Sementes	29
Tabela 2 – Percentual Setorial de Recursos Humanos	29
Tabela 3 – Características e Iniciativas de Governança nas Empresas Produtoras de Sementes	30
Tabela 4 – Média Individualizada das Variáveis de Recursos Organizacionais	34
Tabela 5 – Média Individualizada das Variáveis de Recursos Financeiros	34
Tabela 6 – Média Individualizada das Variáveis de Inovação	35
Tabela 7 – Média Individualizada das Variáveis de Recursos Humanos	35
Tabela 8 – Média Individualizada das Variáveis de Desempenho	36
Tabela 9 – Média Individualizada de todas as Variáveis	36
Tabela 10 – Dados de Caracterização das empresas participantes	37
Tabela 11 – Resultados da Correlação Linear de Pearson	38
Tabela 12 – Resultados da Regressão Linear dos Construtos	39
Tabela 13 – Resultados dos Modelos de Regressão Linear nos quesitos Recursos Organizacionais	40

SUMÁRIO

1 1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Recursos	14
2.2	Inovação	18
2.3	Desempenho	22
3	RESULTADOS	27
3.1	População e Amostra	27
3.1.1	Características da Amostra	28
3.2	Modelo de Análise	31
3.3	Análise Descritiva dos Dados	33
3.3.1	Análise descritiva Recursos Organizacionais	34
3.3.2	Análise descritiva Recursos Financeiros	34
3.3.3	Análise descritiva Inovação	35
3.3.4	Análise descritiva Recursos Humanos	35
3.3.5	Análise descritiva Desempenho	35
3.4	Análise e discussão dos Resultados	36
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
5	REFERÊNCIAS	45
	ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil detém a liderança mundial na produção de grãos de soja. Na safra 2022/2023 a produção estimada será de mais de 153,5 milhões de toneladas, sendo superior aos 125,6 milhões da safra 2021/2022 representando um acréscimo de 22,22%, segundo dados divulgados no mês de dezembro/2022. (CONAB, 2023).

Nítida a relevância da produção de grãos de soja na economia brasileira e sua contribuição na balança comercial e PIB brasileiro. No último triênio conforme dados do Cepea, o PIB Brasileiro teve uma participação de 24,31% em 2020, subindo para 27% em 2021 e tendo uma redução para 25% em 2022 em virtude de condições climáticas adversas. O crescimento evidenciado nos patamares produtivos não seria possível sem todo o investimento que é demandado a cultura. A alta tecnificação despendida a cultura favorece o alto desempenho e torna o Brasil relevante no cenário mundial (Behling, 2019).

A realidade do mercado de produtores de semente de soja, embora com oportunidades similares a todos os participantes, definidas por padrões únicos de regulamentação de produção, ofertas de tecnologias e métricas de qualidade, conduzem a resultados financeiros que diferem entre si e refletem nas condições desiguais de desempenho comparativo de cada empresa representada no setor.

Em possíveis mercados perfeitamente competitivos, como nos modelos econômicos neoclássicos, todas as firmas chegariam no longo prazo a uma situação de simetria de desempenho, e as eventuais diferenças não passariam de fenômenos temporários, logo corrigidos pelos mecanismos de mercado (Brito & Vasconcellos, 2004).

Empresas de fato inovadoras exploram os recursos e vantagens competitivas. Internamente, porém, as empresas diferem entre si, em virtude da diversidade de recursos disponíveis (financeiros, humanos, físicos e tecnológicos), e possuindo diferentes ativos e características, que ao longo de sua existência forçam a criação de habilidades e competências

únicas que contribuem para a criação de sua própria cultura organizacional (Stamato & Alcantara, 2013).

Abordagens teóricas como a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as múltiplas capacidades organizacionais têm como fundamento o pressuposto de que os ganhos da organização viriam de vantagens oriundas da correta escolha dos recursos estratégicos. Estudos como os de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), foram precursores na visão baseada em recursos específicos da organização. O uso da VBR pode proporcionar nova visão sobre esse cenário e trazer evidências que permitam melhor compreender a gestão dos empreendimentos agropecuários. Entender em quais recursos as empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, que recursos devem ser desenvolvidos, adquiridos e em que sequência isso deve ocorrer (Wernerfelt, 1984).

Reconhecer os recursos considerados estratégicos, relacionar sua participação no desempenho competitivo e estabelecer relações que forneçam condições de desenvolver ambiente favorável ao desenvolvimento é tarefa imprescindível ao gestor interessado em buscar uma condição de superioridade estratégica. Quando intercedidos pela inovação, os recursos estratégicos melhoram o desempenho. (Perin, Sampaio, & Hooley, 2007).

As interações entre recursos, inovação e desempenho fundamentam o problema de pesquisa deste estudo. Nas empresas produtoras de semente de soja certificada, a identificação de qual tipo de recursos e quais relações destes contribuem diretamente para o desempenho da empresa e sua capacidade de inovar? Para investigar e responder o problema de pesquisa, foram definidos objetivos, que foram divididos em duas categorias conforme a seguir: objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral visa investigar a relação entre os recursos, a inovação e o desempenho. Para que o objetivo geral seja atingido os seguintes objetivos específicos foram delimitados:

- a) Verificar a relação dos recursos para com o desempenho da empresa;

- b) Investigar a relação da inovação com o desempenho da empresa;
- c) Verificar a relação dos recursos com a inovação da empresa.

Este estudo será estruturado com esta introdução, com o referencial teórico que apresenta a base teórica argumentativa que sustenta a fundamentação do estudo, a metodologia que será utilizada, explicando a intenção da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trará os elementos conceituais representativos das variáveis que compõem o estudo: recursos, inovação e desempenho. Também fundamenta as argumentações basilares teóricas que estimulam a formulação e sustentação das hipóteses de pesquisa. Traçando, portanto, o elemento bibliográfico que sustentará o presente estudo.

2.1 Recursos

Não raras vezes os desafios estratégicos são identificados como provenientes de fontes oriundas de fora da organização por conta da tecnologia ou o comportamento dos atores envolvidos. Mesmo considerando a existência destas alterações que geram possíveis problemas, as dificuldades frequentemente vêm de dentro. Uma boa estratégia é desafiada por falhas na organização e especialmente pelo desejo de crescer a qualquer custo. Uma estratégia consiste em estabelecer ligações para oportunizar a alavancagem das atividades existentes oferecendo recursos ou serviços que os concorrentes podem achar impossível desenvolver, imitar ou combinar (Porter, 1996).

Helfet e Peteraf (2003), afirmam que um recurso representa um instrumento da capacidade da empresa em realizar uma série de tarefas com o propósito de alcançar o objetivo estratégico. A teoria denominada Visão Baseada em Recursos VBR defende que os recursos são uma fonte de vantagem competitiva. Considerando recursos como a denominação de todos os ativos, capacidades, informações, conhecimento e processos que ajudam a empresa a desenvolver sua eficiência e eficácia. (Barney, 1991)

A VBR é concebida a partir dos trabalhos de Schumpeter (1934), na obra *The Theory of economic development*, e de Penrose (1959), na obra *The theory of the growth of the firm*, nas quais é discutido o comportamento heterogêneo das empresas e seus resultados. A discussão até este período era pautada no questionamento do motivo pelo qual empresas que atuavam em

um mesmo setor, integrantes de um mesmo ambiente, sujeitas a mesmas condições, poderiam atingir performances diferentes.

Posteriormente, a questão dos recursos foi abordada por Birger Wernerfelt (1984), propondo em seus estudos uma relação intrínseca entre os produtos da empresa e seus recursos. Essa relação consistia na ideia de que para fabricarem certa quantidade de produtos, demandam determinada quantidade de recursos. Assim como diferentes recursos poderiam ser configurados para formar novos produtos. Desta forma, percebe-se a relação entre recursos e produtos como relevante para ambos.

Jay Barney (1986), iniciou estudos aprofundados sobre a VBR e solidificou o olhar a partir da década de 1990 com o desenvolvimento do modelo VRIO que remete às iniciais das palavras: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. O modelo VRIO é considerado como a principal ferramenta para conduzir uma análise interna da organização, identificando as forças e fraquezas, direcionando o olhar para a vantagem competitiva sustentável, a partir da análise dos recursos e capacidades da empresa. Este modelo permite que a empresa avalie a capacidade que um recurso possui para gerar vantagens competitivas sustentáveis, fazendo uso dos quatro quesitos referentes a recursos e capacidades (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) (Barney & Hesterly, 2011). Tais recursos podem ser divididos em duas categorias: de recursos tangíveis e intangíveis.

Os recursos de uma organização podem ser classificados em tangíveis e intangíveis pois representam os ativos que a empresa controla e que dispõe para criar e formatar suas estratégias utilizando-se de capacidades que sozinhas não permitiriam este objetivo (Barney & Hesterly, 2011). Os ativos tangíveis têm como características a materialidade e podem ser facilmente quantificados, tocados e observados. Já os ativos intangíveis são imateriais e não podem ser diretamente quantificados ou tocados, constituindo grande relevância para as decisões

gerenciais, com base no conhecimento dos gestores e do quadro funcional, assim como as marcas, patentes, credibilidade da empresa, entre outros.

Mesmo sem condições de generalização para todos os setores e empresas, parece haver um acordo na literatura que os recursos intangíveis são mais relevantes quando o objetivo de criação de vantagem competitiva sustentável for considerado, em comparação aos recursos tangíveis, tendo em vista que seu valor é mais difícil de imitar e sua função de substituir (Carter & Carter, 2009).

Por outro lado, os recursos podem ser classificados em quatro categorias (Barney & Hesterly, 2014): recursos organizacionais: que representam o controle planejamento e coordenação; recursos financeiros: que representam a capacidade da empresa em adquirir financiamentos ou gerar receitas; recursos físicos: que se referem a edificações, equipamentos, matérias primas; recursos humanos: representam as habilidades, treinamentos experiências e equipe vinculada a empresa. Sobre os recursos, sedimentam-se as capacidades da empresa e por sua vez as capacidades alimentam as competências essenciais da empresa, nestas as vantagens competitivas encontram o meio para prosperarem.

Apontado principalmente por Barney (1996) como um dos primeiros autores a denominar atributos organizacionais como recurso, Wernfeldt (1984), criou conceito que posteriormente foi adotado por outros autores. Nesta construção conceitual, Barney (1997), estabelece que os recursos organizacionais representam em sua totalidade, os processos da organização, a informação, o conhecimento, as capacidades e competências, os atributos organizacionais, que permitem a empresa criar e utilizar estratégias que otimizem seu desempenho.

O acesso aos recursos tem revelado, repetidas vezes em estudos realizados, que existe uma ampliação das vantagens competitivas influenciando o desempenho da empresa. No estudo realizado por (Laimer, Webber, e Ferron, 2016), os recursos apresentaram efeitos

positivos no desempenho da empresa, considerando essencialmente recursos físicos, humanos e organizacionais. O impacto no desempenho da empresa, a partir dos recursos tecnológicos, físicos, gerenciais, relacionais e organizacionais adquiridos estão presentes no estudo de Karia e Wong, (2013).

2.2 Inovação

A literatura sobre inovação é vasta e vários estudos abordam ou propõem uma tipologia para se aproximar desse objeto. Apresenta-se a inovação de produto e processo, inovação exploratória, inovação incremental e radical, inovação de ruptura, inovação tecnológica de ruptura.

Na área da teoria econômica, Joseph Schumpeter desenvolveu estudos sobre o processo de inovação. O argumento central era o fato de que os empresários procuravam fazer uso da inovação tecnológica - um novo produto, um novo serviço ou processo para desenvolvê-lo a fim de obter vantagem estratégica. Conquistado o objetivo, outras empresas tentaram imitar a inovação desenvolvida e disso surgiram outras inovações, causando redução nos lucros do pioneirismo. Neste ponto o ciclo se repete em ondas cíclicas em um processo contínuo de inovação, sempre orientado pela busca de novas fontes de lucratividade. (Schumpeter, 1934).

Contudo é preciso considerar que para que o processo de inovação aconteça de forma efetiva na organização, e alcance os resultados planejados, é necessário não só entender quais são estes resultados, mas também saber entender como os recursos da empresa podem impactar e influenciar o desenvolvimento do processo inovativo. Pois, os fatores internos podem determinar a capacidade de inovação da empresa e por consequência impactar no desempenho organizacional. (Ganau & Maria, 2014)

A representatividade estratégica da inovação nas empresas deve ser compreendida quando direcionada para a formatação de modelos de negócios que possam ser um caminho

para a vantagem competitiva. Considerando a busca de um modelo único e diferenciado, difícil de replicar pelos competidores. (Teece, 2010). A análise da temática da inovação, seus processos e gestão ajudarão na compreensão do que e como as empresas formatam suas inovações, focando em competitividade. O acirramento das relações comerciais e das interações do mercado próprias de um ambiente competitivo, força as organizações a buscarem diferenciais em produtos e/ou serviços. A inovação como elemento de diferenciação e fator de crescimento organizacional precisa ser considerada. Para Porter (1999), as iniciativas de inovação das empresas promovem a vantagem competitiva necessária para o crescimento e perenidade do negócio.

Schumpeter (1988), delega a função de agente inovador com capacidade transformadora ao empresário, que ao buscar estratégias inovadoras promove alterações no mercado criando um processo de destruição criadora, mudando hábitos, processos, e substituição de produtos ao promover novos desejos no consumidor. Mais do que promover alterações no mercado, a inovação deve representar algo novo, ou significativamente melhorado, para a empresa seja em produtos, processos ou métodos. E que foi definido no Manual de Oslo da seguinte forma:

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Para uma melhor compreensão o Manual de Oslo (OCDE, 2005) classifica as inovações pelo tipo de inovação em: inovações em produtos e serviços; inovações de processo; inovações de marketing; inovações organizacionais. Quanto às novidades, são classificadas as inovações em: novo para a empresa; novo no mercado; novo para o mundo.

O surgimento de um bem ou novo serviço, ou a melhoria destes em suas características ou funções determina uma inovação de produto (OCDE, 2005). Incluem-se melhorias relevantes em características técnicas, materiais, softwares ou características de função.

Um método produtivo ou de distribuição que seja significativamente melhorado ou novo para empresa representa uma inovação em processo (OCDE, 2005). O foco na redução de custos, retrabalho, melhoria de qualidade, produção e distribuição de novos produtos são considerados inovações em processo.

As inovações de marketing possuem foco no aumento de vendas posicionando produtos e ações no mercado. Um novo posicionamento do produto, uma promoção, nova fixação de preços, mudança na concepção do produto ou embalagem descreve uma inovação de marketing (OCDE, 2005)

Uma inovação organizacional busca a melhoria ou implementação de um novo método das práticas de negócios internas da organização ou de suas relações externas. (OCDE, 2005). Os resultados financeiros, por sua vez, são essenciais para estimular e coordenar as inovações, e assim estabelecer uma relação positiva destas com o desempenho da empresa (Vasconcelos et al, 2020).

Quanto à natureza as inovações são classificadas por Terziovski (2007) em: Incremental; Radical; Semi-radical. Em termos de complexidade os níveis para as inovações passam pelas inovações incrementais que representam aquelas que servem muitas vezes apenas para manterem o funcionamento da atividade ou vão alterando gradualmente o status evolutivo do processo, produto ou tecnologia (Zawislak, 1995).

As inovações radicais promovem aparentemente modificações independentes do processo gradativo. O sistema todo é impactado de forma repentina sofrendo os impactos da inovação de uma só vez, sem tempo para que o sistema se adapte suavemente (Zawislak, 1995).

As estratégias de desenvolvimento de inovação ocorrem através de interações e trocas com o meio, em alguns casos com desenvolvimento interno, onde as ideias são formatadas em formato reservado corporativo e de forma preservada para manter o caráter sigiloso da inovação. Neste modelo utiliza-se características de redes de inovação fechadas. As inovações,

em particular as de maior êxito, advém de uma ação de busca intencional por oportunidades de inovação, encontradas apenas em determinadas situações. Estas situações encontram-se dentro da própria empresa e representam as necessidades de melhoria de processos, as inconsistências, as mudanças de posicionamento, ou podem ser geradas de uma oportunidade externa ao seu contexto mercadológico, como mudanças demográficas, mudanças na percepção e novos conhecimentos (Drucker, 2002). A este processo de inovação nomina-se como paradigma da inovação fechada, que por longos períodos levou empresas a importantes realizações e melhor desempenho. (Chesbrough, 2003). Através do modelo de inovação fechada, as organizações criam novos produtos a fim de atender seu público alvo. Neste processo os clientes são receptores passivos, pois demandam o que a empresa lança no mercado.

Porém, um estudo conduzido por Von Hippel, Ogawa e De Jong (2011), trouxe evidências que este método de inovação é falho por não considerar que os próprios consumidores são importantes fontes de inovação em produtos. Por este viés, a inovação aberta mostra que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e, da mesma forma podem trocar elementos com o ambiente interno ou externo da empresa. A estrutura da inovação aberta permite que ideias fluam entre a empresa e o mercado em igualdade de condições. Neste cenário de inovação, as ideias nascem de forma orgânica não apenas no ambiente organizacional, mas também no ambiente externo, em universidades, por fornecedores ou até mesmo pelos usuários, consolidando um ambiente ricamente sinérgico para troca de conhecimentos e desenvolvimento de ações inovadoras. (Chesbrough, 2003)

A relação entre a inovação e o desempenho, que alimenta uma das hipóteses deste estudo ganha importância à medida em que fica evidenciada a incerteza que o processo de inovação implanta na organização. Quando a inovação for inserida, os possíveis riscos e resultados incertos trazem para a empresa um cenário instável que se não estudado e bem trabalhado causa prejuízos na obtenção da vantagem competitiva (Andreassi, 2007). Condição também

reforçada através da consideração de que o impacto positivo na performance da empresa é o sentido da inovação para as empresas (Porter, 2004).

Para Drucker (2011), a inovação, mais do que uma ferramenta de gestão, representa um esforço de criação de um modelo de mudança proposital, direcionada a uma empresa com potencial econômico ou social, representando a exploração bem-sucedida de novas ideias. Considerando o meio de exploração da mudança, surgem oportunidades para novos negócios ou serviços diferentes, ratificando a necessidade da inovação para incremento de desempenho e resultados.

Baker, Grinstein, Harmancioglu (2016), relatam em seu estudo que a principal razão das empresas inovarem reside no desejo de aumentarem o desempenho dos seus negócios através das vantagens competitivas. O desempenho organizacional é atingido através da implantação das inovações fomentadas e alimentadas pela cultura empresarial (Vendler & Macaneiro, 2018)

Em um estudo de caráter exploratório com 404 empresas do setor manufatureiro dos Emirados Árabes Unidos, Sanja, Shivam, Donatella, Shampy (2021), sugerem que as práticas de inovação aberta constituem o ativo estratégico das empresas estudadas para obter sua vantagem competitiva sustentável e por consequência um melhor desempenho no nível organizacional.

2.3 Desempenho

A diversidade observada no desempenho das empresas participantes de um mesmo mercado demonstra que o desempenho não é homogêneo. Os estudos organizacionais, especialmente no campo da gestão estratégica, têm tradicionalmente buscado compreender a origem da vantagem competitiva sustentável e desenvolver pressupostos que justifiquem diferenças no desempenho organizacional (Porter, 1980).

Em oposição à teoria econômica neoclássica, estão surgindo novas perspectivas que relacionam o desempenho da empresa com os fatores internos controlados pela organização (Andrews, 1971; Wernerfelt, 1984; Porter, 1980; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

A economia industrial sustenta a visão de que o desempenho de uma empresa depende da estrutura da indústria em que ela opera, resultante do comportamento das entidades econômicas, preços e dinâmica competitiva. O trabalho de Porter (1980, 1991) é consistente com as teorias propostas pelos pesquisadores da economia industrial ao confirmar que as condições da indústria determinam as escolhas estratégicas e o desempenho da empresa. No entanto, a diferença de desempenho entre as empresas participantes do mesmo mercado revela que o setor não é fator suficiente para justificar o desempenho e a vantagem competitiva.

Trabalhos recentes confirmam as suposições que atribuem o desempenho da empresa aos seus recursos, capacidades e competências. Vasconcelos e Cyrino (2000) discutiram a vantagem competitiva com base na comparação de quatro teorias: organização industrial, VBR, teoria dos processos de mercado e teoria das capacidades dinâmicas. Segundo os autores, a incerteza, a instabilidade e a falta de previsibilidade dos mercados competitivos e as rápidas mudanças revelam a fragilidade dos modelos teóricos propostos pela Administração Estratégica e pela Teoria das Organizações. Assim, os autores propõem uma convergência dos temas vantagem competitiva e mudança organizacional para retratar a realidade das organizações. Para os autores, a abordagem das capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997) é a que mais aproxima a estratégia da teoria.

Ao considerar a variável desempenho na análise organizacional é preciso contemplar as várias faces sob as quais o tema vem sendo estudado e desenvolvido em estudos conceituais e empíricos. As mais variadas temáticas abordam cenários complexos de análise, recebendo relevantes contribuições para desenvolvimento do construto. Relativamente aos níveis que podem ser analisados, características dimensões e amplitudes divergem quanto ao desempenho

organizacional. Ao curso que alguns estudos focam suas lentes no desempenho financeiro, na efetividade e no desempenho operacional, vários outros consideram características de mercado, organizacionais e operacionais (Zoogah, 2018). Wang & Ahmed (2007), relacionam como principais medidas, a comparação do desempenho financeiro das organizações com a média dos concorrentes ou da indústria em um período.

Para Barney (1991), a percepção dos resultados da firma como objetivo final, sendo comparados com a percepção de valor que a organização gera usando determinado capital, conceituam o desempenho organizacional.

Sob a perspectiva da VBR, a capacidade de identificação e organização dos recursos com propósito de geração de vantagem competitiva sustentável e posição lucrativa favorável no mercado constitui estratégia diferencial na organização. Assim, o desempenho superior ao mercado é obtido através da assertividade na escolha da estratégia e na configuração dos recursos que a empresa possui (Barney & Hesterly, 2011).

Barney e Mackey (2016) afirmam que a VBR não é uma regra de ouro, mas uma forma de as empresas alcançarem competitividade em um contexto industrial. Além disso, eles apontam que poucos recursos e habilidades podem gerar uma vantagem competitiva temporária e que ainda menos recursos fornecem uma vantagem competitiva sustentável, principalmente devido ao advento de novas tecnologias, mudanças nas preferências do consumidor e esforços para duplicar recursos por empresas concorrentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Polidoro; Toh, 2011).

Para os autores, a paridade competitiva é mais realista e corresponde a subsidiar recursos que não são escassos, mas criam valor econômico, contribuem para o desempenho e podem levar à vantagem competitiva. Em síntese, os autores defendem a contribuição da VBR para o campo da estratégia empresarial. A VBR, portanto, é a principal teoria descritiva para a gestão estratégica e o estudo da vantagem competitiva. (Barney; Mackey, 2016, p.372)

Para Venkatraman & Ramanujam (1986), uma proposta de três dimensões de crescimento do desempenho organizacional se traduz nas dimensões: financeira, operacional e eficácia organizacional. Considerando que na eficácia, o resultado financeiro e operacional estaria demonstrado.

O conceito de desempenho é notadamente amplo, multidimensional e complexo. Para seu dimensionamento e avaliação a fonte de dados pode considerar o desempenho financeiro, desempenho operacional, ou ambos (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

De maneira operacional a utilização da fonte de dados encontra dificuldade em obter medidas precisas e confiáveis que reflitam o ambiente e as estratégias da organização (Felizardo et al., 2017). A capacidade de uma organização em gerar consistentemente vantagem competitiva através da organização dos recursos disponíveis define o desempenho organizacional (Taouab & Issor, 2019).

Desempenho, além de um desenvolvimento conceitual, pode ser visto como uma perspectiva oportuna de geração de ações sistematizadas de melhoria e transformação que são promovidos por uma organização (Van Dooren; Bouckaert; & Halligan, 2015).

Para Schumpeter (1997), a inovação é a representação de algo novo introduzido no mercado a partir de novas combinações mais eficientes dos meios de produção. Embora, comumente tenha origem na estratégia da empresa a inovação pode também surgir de pressões do mercado ao setor produtivo da empresa.

A fundamentação teórica apresentada tratou da diversidade de desempenho da empresa, ao passo que atribuiu a heterogeneidade do desempenho a fatores internos controlados pela empresa. As perspectivas apresentadas são baseadas nos conceitos de recursos e competências da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável. As relações do desempenho das empresas, pressupondo surgimento de ações inovadoras com intuito de manter vantagem

competitiva e garantir posição diferenciada permitem a proposição de hipóteses de pesquisa para este estudo.

Hipótese 1 (H1) – Os recursos influenciam direta e positivamente no desempenho na empresa.

Hipótese 2 (H2) – Os recursos têm efeito positivo direto na inovação da empresa.

Hipótese 3 (H3) – A Inovação está relacionada de forma positiva ao desempenho da empresa.

3 RESULTADOS

Os resultados das análises desenvolvidas estão dispostos neste capítulo divididos em seções: População e Amostra, Modelo de Análise, Análise Descritiva dos Dados, e Análise e Discussão dos Resultados. Apresenta resultados de coleta realizada nos meses de junho a agosto de 2022.

3.1 População e Amostra

A população e amostra deste estudo foram definidas com base no contexto setorial das empresas produtoras de sementes certificadas. Contempla as empresas produtoras de sementes de soja, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, sediadas no estado do Rio Grande do Sul e filiadas a APASSUL – Associação dos Produtores de Sementes e Mudas do Rio Grande do Sul, nas quais foi possível investigar as relações entre recursos, inovação e desempenho. A escolha do grupo teve motivação na representatividade que detém sobre a cadeia de fornecimento de matéria prima para a produção de grãos de soja nacional. Segundo dados da Abrasem (2020), o mercado brasileiro possui 300 produtores de sementes, sendo que destes 97 estão sediados no Rio Grande do Sul. Ao todo os produtores contribuem para a geração de matéria prima de 1,4 milhões de toneladas de sementes/ano. Com a matéria prima é possível cultivar 25 milhões de hectares, contribuindo com a produtividade nacional elevada de grãos de soja.

A população da pesquisa foi composta por 54 empresas produtoras de sementes filiadas à APASSUL – Associação dos Produtores de Sementes e Mudas do Rio Grande do Sul, e que em sua totalidade possuem características representativas ao estudo. A população de estudo é composta pelo conjunto de objetos que reúnem as informações buscadas pelo pesquisador, para as quais devem ser direcionadas hipóteses que ajudarão no alcance do objetivo da pesquisa (Malhotra, 2012).

Após o contato e agendamento das entrevistas com todas as 54 empresas sugeridas, 24 empresas não participaram da coleta. Tendo em vista que o número restante de empresas (30) constituiu número suficiente para validação e continuidade da pesquisa, a coleta foi dada por encerrada.

A técnica de amostragem utilizada foi a de amostragem por conveniência, considerando a proximidade geográfica, na qual as unidades amostrais ficam a cargo do pesquisador (Malhotra, 2012). A amostragem por conveniência foi a não probabilística, tendo em vista que as escolhas não foram feitas aleatoriamente na população pesquisada.

A definição da técnica utilizada teve influência direta em apresentação de projeto de pesquisa para a Associação dos Produtores e Comerciantes de Sementes e Mudas do Rio Grande do Sul – APASSUL, que referendou aceitação do tema para mapeamento perante seus associados. O estudo desenvolvido trouxe além dos benefícios acadêmicos de pesquisa, e verificação de hipóteses, material científico embasado para formatação de planejamento estratégico e tomada de decisão setorial da associação.

Conforme contato formalizado, a associação possibilitou acesso ao banco de dados cadastrais de associados, com anuência destes, com o intuito de ao final do estudo obter material estruturado de pesquisa representativo da atual situação do setor sementeiro.

3.1.1 Características da amostra

A amostra deste estudo contemplou empresas produtoras de sementes de soja do Estado do Rio Grande do Sul, filiadas a Associação dos Produtores e Comerciantes de Sementes e Mudas do Rio Grande do Sul – APASSUL.

Com relação ao desempenho e a categorização do volume comercializado de sementes nas empresas produtoras participantes do estudo, segue tabulação dos dados e análise descritiva.

Tabela 1. Categorização do volume comercializado de sementes.

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>	<i>Porcentagem acumulada</i>
Até 2000 toneladas	9	30,00%	30%
De 2001 a 4000 toneladas	6	20,00%	50%
De 4001 a 6000 toneladas	5	16,67%	67%
De 6001 a 8000 toneladas	0	0,00%	67%
De 8001 a 10000 toneladas	1	3,33%	70%
Acima de 10000 toneladas	6	20,00%	90%
Não respondeu	3	10,00%	100%
Total	30	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A amostra teve a participação de 30 empresas produtoras de sementes, sendo 30% de empresas com comercialização de até 2000 toneladas de soja por safra (n=9) e 20% com empresas com volume comercializado acima de 10.000 toneladas (n=6). Na amostra, 67% das empresas (n=20) possuem comercialização de até 8000 toneladas, e 23,33% (n=7) com produção superior a 8000 toneladas.

Tabela 2. Percentual setorial de recursos humanos

<i>Total Funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>Administrativo</i>	<i>Comercial</i>
De 1 a 25 funcionários	8	25,40%	26,51%
De 26 a 50 funcionários	9	17,65%	12,77%
De 51 a 100 funcionários	10	15,21%	15,23%
De 101 a 125 funcionários	1	9,17%	5,83%
De 125 a 150 funcionários	2	15,60%	4,36%
Total	30	18,81%	16,13%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quanto ao número de funcionários, observa-se uma predominância na faixa quantitativa de 51 a 100 funcionários (33,33%) e a minoria está entre 125 e 150 funcionários (15,60%). Os participantes também responderam a uma questão em relação à divisão funcional dos recursos humanos que apresentou um percentual de 25,40% de funcionários administrativos e 26,51% de funcionários de área comercial na faixa entre 1 e 25 funcionários. Na faixa de 125 a 150 funcionários, chega a 15,60% na área administrativa e 4,36% na área comercial.

A Tabela 3, apresenta a formatação de governança da empresa, a partir de uma questão com as alternativas de: Somente Fundadores e/ou Sucessores; Híbrida (Fundadores e/ou Sucessores +Gestores Externos) e Gestores Externos.

Tabela 3. Características e iniciativas de governança nas empresas produtoras de sementes.

<i>Frequência</i>		<i>Porcentagem</i>	<i>Frequência</i>		<i>Porcentagem</i>
Somente Fundadores e/ou Sucessores	12	40,00%	Formação de Sucessores	9	75,00%
			Acordo de Sócios	10	83,33%
			Holding Patrimonial	5	41,67%
			Conselho de Administração	5	41,67%
			Formação de Lideranças Internas	5	41,67%
			Estrutura de Staff Consultivo	5	41,67%
			A empresa não possui gestão Familiar	0	0,00%
			Holdings estão em formação	0	0,00%
			A empresa não possui ações nesta área	0	0,00%
Híbrida (Fundadores e/ou Sucessores +Gestores Externos)	14	46,67%	Formação de Sucessores	8	57,14%
			Acordo de Sócios	8	57,14%
			Holding Patrimonial	5	35,71%
			Conselho de Administração	5	35,71%
			Formação de Lideranças Internas	7	50,00%
			Estrutura de Staff Consultivo	7	50,00%
			A empresa não possui gestão Familiar	0	0,00%
			Holdings estão em formação	1	7,14%
			A empresa não possui ações nesta área	2	14,29%
Gestores Externos	4	13,33%	Formação de Sucessores	2	50,00%
			Acordo de Sócios	0	0,00%
			Holding Patrimonial	0	0,00%
			Conselho de Administração	3	75,00%
			Formação de Lideranças Internas	3	75,00%
			Estrutura de Staff Consultivo	2	50,00%
			A empresa não possui gestão Familiar	4	100,00%
			Holdings estão em formação	0	0,00%
			A empresa não possui ações nesta área	0	0,00%
Total	30	100,00%	Formação de Sucessores	19	63,33%
			Acordo de Sócios	18	60,00%
			Holding Patrimonial	10	33,33%
			Conselho de Administração	13	43,33%
			Formação de Lideranças Internas	15	50,00%
			Estrutura de Staff Consultivo	14	46,67%
			A empresa não possui gestão Familiar	4	13,33%
			Holdings estão em formação	1	3,33%
			A empresa não possui ações nesta área	2	7%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Pode-se observar na estatística descritiva das características e iniciativas de governança, que 46,67% (n=14) das empresas utilizam uma forma de governança híbrida, com fundadores e sucessores mais gestores externos. As iniciativas de governança apresentam um percentual de 75% (n=9) na iniciativa de formação de sucessores em empresas com governança exclusiva de fundadores e sucessores. Na formação híbrida o percentual de formação de lideranças

internas e estrutura de staff consultivo, ambos com 50 % (n=7) representa a preocupação dos gestores com a perpetuidade da empresa. Nas empresas com gestores externos 13,33% (n=4), o maior percentual se apresenta na estruturação de conselho de administração e formação de lideranças internas 75% (n=3).

3.2 Modelo de Análise

Fundamentada nos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, utilizando-se o método de estudo de campo. Este estudo foi conduzido através uma survey de corte transversal, para extrair informações de uma amostra da população em um período único e definido. (Malhotra, 2012). Neste estudo, a linha temporal de coleta foi definida entre maio e outubro de 2022.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas focam na descrição das características de uma estipulada população e a partir disto, a determinação das conexões entre estas variáveis. Entre uma das suas características mais significativas está a coleta de dados com técnicas padronizadas, como questionário e observações sistêmicas.

O procedimento de coleta e levantamento de dados ou survey, levando em consideração as características da população em termos de precisão define a pesquisa. (Raupp & Beuren, 2003). Além disso, busca determinar opiniões relativas a determinado tema (Richardson, 2008).

A abordagem quantitativa foi considerada, pois a análise dos dados procedeu-se através de um tratamento estatístico, possibilitando a verificação da relação entre as variáveis selecionadas para a realização do estudo. Para Manzato; Santos, 2012, as pesquisas com estas características tornam possível mensurar opiniões, características e hábitos de um público-alvo, considerando-se uma amostra estatisticamente comprovada em termos de representação.

Para tanto, este estudo utilizou o questionário de coleta (Anexo 1) com a finalidade de sistematizar uma survey que propiciou a obtenção de dados necessários à realização das análises estatísticas que embasam as discussões das hipóteses e dos construtos. Em relação as hipóteses e técnicas estatísticas para análise de dados, a pesquisa apontou para a utilização de métodos quantitativos.

Para mensuração dos resultados, a coleta utilizou uma escala intervalar *Likert* (ampliada) de onze pontos, variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), que mediu o grau de concordância do respondente com a afirmação. Esta escala, facilitou a compreensão dos respondentes através do comparativo com a tradicional atribuição de notas de 0 a 10, comuns em questionários e avaliações.

Em elementos específicos de mapeamento e diagnóstico das características de desempenho e dimensionamento de atividades da empresa, foram utilizadas questões abertas para informação de valores e texto conforme o interesse da pesquisa.

As definições das variáveis propostas para o instrumento de coleta foram elaboradas com base nas pesquisas e autores que compõem o referencial teórico deste estudo. (Apêndice 1). E que estão identificados e categorizados conforme cada construto evidenciado na ferramenta de coleta demonstrada.

A partir da validação do questionário através de sua formatação e posteriormente nas etapas de pré-teste, comprovação entre especialistas e professores universitários, empresários do setor e verificação da compreensão do instrumento pelos respondentes, iniciou-se a fase de testes e aplicação da coleta.

O questionário foi submetido a um teste com 3 membros da diretoria da APASSUL – Associação de Produtores de Sementes do Estado do Rio Grande do Sul, por serem empresários do setor, com 3 professores integrantes do PPGA da IMED e 2 professores universitários sem vínculo a IMED. Também foi submetido a 2 alunos do PPGA para análise do entendimento

das respostas e contribuição. O teste possibilitou verificar a clareza das questões, o fluxo de informações entre o pesquisador e o respondente e as variáveis de tempo e funcionamento da ferramenta de software (Malhotra, 2012)

A coleta foi sistematizada através de uma survey, com apresentação em entrevista pré-agendada. O acompanhamento do respondente para preenchimento do questionário online procedeu-se através de uma entrevista online utilizando-se do aplicativo Zoom Meetings. A coleta através de uma chamada de vídeo possibilitou a validação das respostas e aumento da adesão e engajamento à obtenção de respostas aos quesitos apresentados.

Após a coleta, os dados foram tabulados e organizados através do software Microsoft Excel para avaliação de eventuais inconsistências ou omissão de respostas. Na sequência foram exportados para o IBM SPSS Statistic (Statistical Package for Social Sciences) para a realização da análise estatística, fundamental para o objeto do estudo. Após a realização, utilizando-se de tabela de referência cruzada foi possível identificar o perfil das empresas, determinando médias e desvio padrão, frequência e porcentagem de cada elemento de análise.

3.3 Análise Descritiva dos dados

Contemplando as variáveis selecionadas para o estudo, estabelecidas durante a narrativa deste trabalho e detalhadas até esta seção, as análises descritivas dos dados, apresentam estatisticamente as características dos resultados obtidos na coleta efetuada.

A partir dos dados coletados, as análises descritivas apresentam a média ($\bar{x}$) e desvio padrão (S) e são referentes aos construtos abordados no trabalho. A seguir são apresentados os dados individualizados média e desvio padrão de cada segmento, obtidos a partir da coleta e tabulação dos dados.

3.3.1 Análise descritiva Recursos Organizacionais

A pesquisa dos recursos organizacionais presentes nas empresas produtoras de sementes foi mensurada a partir de 5 questões que estão detalhadas na Tabela 4.

Tabela 4. Média Individualizada das Variáveis de Recursos Organizacionais

RECURSOS ORGANIZACIONAIS	Média	Desvio Padrão
A empresa possui processo interno de controle de qualidade em produção de sementes?	8,03	1,68
A empresa possui estrutura de governança e processo sucessório definidos?	7,73	1,59
A empresa tem flexibilidade para responder as condições e mudanças do mercado?	7,33	2,01
A empresa possui habilidade de mapear e desenvolver estratégias de mercado?	7,00	1,75
A empresa possui ações e projetos direcionados a ESG – Ações Sustentáveis voltadas ao Social, Ambiental e Governança?	7,00	1,29
Total	7,42	0,61

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A análise descritiva apontou para a maior média entre as questões abordadas para o controle interno de qualidade na produção de sementes ($\bar{x}=8,03$), seguida da estrutura de governança e processo sucessório definidos ($\bar{x}=7,73$).

3.3.2 Análise descritiva Recursos Financeiros

Os recursos financeiros foram pesquisados através de 4 questões, que após analisadas apontaram os resultados apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Média Individualizada das Variáveis de Recursos Financeiros

RECURSOS FINANCEIROS	Média	Desvio Padrão
A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento bancário para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.	9,37	0,66
A empresa obtém em sua operação margem de contribuição suficiente para custear as despesas fixas do negócio.	8,70	0,94
A empresa possui planejamento financeiro para definição da necessidade captação de recursos?	8,43	1,36
A empresa NÃO demanda estrutura de capitais de terceiros superior a de capital próprio.	6,83	2,54
Total	8,33	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O resultado apresenta uma média representativa ($\bar{x}=9,37$) na percepção de facilidade para obtenção de financiamentos bancários. A menor média foi apurada no quesito de demanda de capital de terceiros, onde as respostas propiciaram uma média de ($\bar{x}=6,83$).

3.3.3 Análise descritiva Inovação

A escala utilizada para medida de Inovação foi apresentada com 6 quesitos que após medidos trouxeram os resultados apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Média Individualizada das Variáveis de Inovação

INOVAÇÃO	Média	Desvio Padrão
A empresa desenvolveu novos processos organizacionais nos últimos 5 anos.	8,33	1,76
A empresa melhorou processos organizacionais nos últimos 5 anos.	8,27	1,84
Existe uma estratégia de inovação na empresa.	7,23	1,87
A empresa pode ser reconhecida como inovadora.	7,00	2,44
Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação.	6,57	1,89
A necessidade de inovação é entendida por todos dentro da organização.	6,57	2,19
Total	7,33	0,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A percepção da implantação e melhoria de processos nas empresas produtoras de sementes é apresentada nos resultados obtidos na resposta para o desenvolvimento de processos organizacionais nos últimos 5 anos ($\bar{x}=8,34$) e na melhoria de processos nos últimos 5 anos ($\bar{x}=8,27$) e representam as maiores médias nos resultados de inovação.

3.3.4 Análise descritiva Recursos Humanos

A percepção das empresas produtoras de sementes acerca dos Recursos Humanos compõe a Tabela 7.

Tabela 7. Média Individualizada das variáveis de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	Média	Desvio Padrão
A empresa identifica que a comunicação entre os funcionários é um ponto que necessita de melhorias.	8,47	1,20
A empresa possui uma taxa de rotatividade de capital humano reduzida em comparação aos concorrentes.	7,90	1,62
A empresa NÃO tem facilidade na contratação de mão de obra especializada.	5,73	1,86
A empresa possui programa de desenvolvimento de lideranças.	5,50	2,35
Total	6,90	0,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A identificação da necessidade de melhorias na comunicação entre os funcionários apresentou a maior média ($\bar{x}=8,46$) entre elementos pesquisados.

3.3.5 Análise descritiva Desempenho

O Desempenho como elemento a ser pesquisado apresentou médias nos 5 quesitos propostos que formam a Tabela 8.

Tabela 8. Média Individualizada das variáveis de Desempenho

DESEMPENHO	Média	Desvio Padrão
De um modo geral sua empresa apresentou crescimento nos últimos cinco anos?	8,30	2,28
O lucro de sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?	7,83	1,79
Os custos fixos de sua empresa tem aumentado na mesma proporção da receita nos últimos cinco anos?	7,37	2,44
A rentabilidade da sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?	7,23	2,08
O numero de funcionários de sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?	6,93	3,32
Total	7,53	1,19

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A percepção de crescimento apontada pelos respondentes fica demonstrada com a média de ($\bar{x}$ =8,30) na resposta da perspectiva de que a empresa apresentou crescimento nos últimos cinco anos.

A Tabela 9 apresenta a média e o desvio padrão individualizado por construto, evidenciando a maior média em Recursos Financeiros ($\bar{x}$ =8,33). E a menor média apresentada em Recursos Humanos ($\bar{x}$ =6,90).

Tabela 9. Média Individualizada de todas as variáveis

MÉDIA DOS CONSTRUTOS ABORDADOS	Média	Desvio Padrão
Recursos Financeiros	8,33	0,81
Desempenho	7,53	1,19
Recursos Organizacionais	7,42	0,61
Inovação	7,33	0,76
Recursos Humanos	6,90	0,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.4 Análise e discussão dos Resultados

A amostra da pesquisa compreende 30 empresas produtoras de sementes de soja certificada, filiadas a APASSUL – Associação de Produtores de Soja do Rio Grande do Sul.

Estas empresas tem uma produção média 6.973 toneladas, utilizando-se de uma área construída de 9.309 m² de área destinada a produção. A produção é realizada 60% em áreas próprias, com 18,37% destas com sistema de irrigação implantado. O percentual representativo da atividade de produção de sementes no faturamento global da empresa representa 38%. Dados que podem ser evidenciados na tabela a seguir.

Tabela 10. Dados de caracterização das empresas participantes

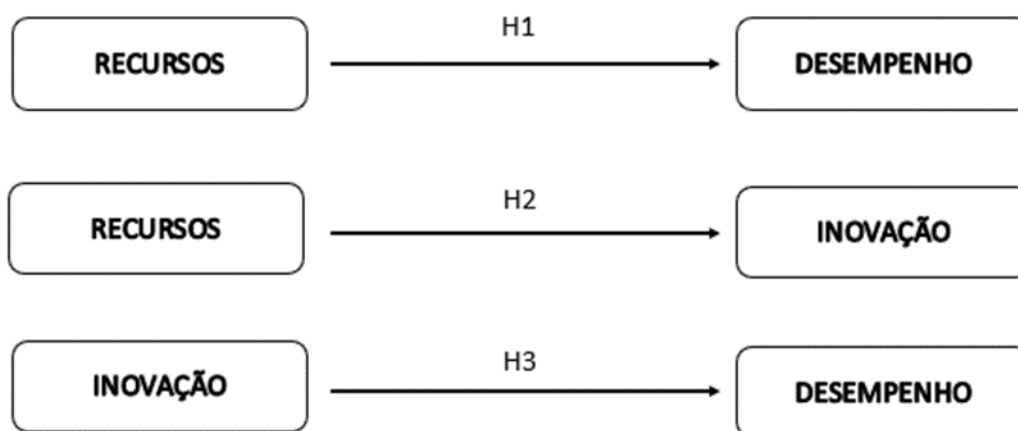
	<i>Frequência</i>	<i>Total</i>	<i>Média</i>
Produção total de sementes (t)	28	195.270	6.973,93
Área construída destinada a produção (m ²)	27	251.350	9.309
Capacidade de Armazenagem de Grãos (t)	30	275.540	9.184,67
Capacidade de Beneficiamento (t/h)	26	452	17,38
Capacidade de Tratamento Industrial (t/h)	25	470	18,80
Capacidade de armazenagem produto final (t)	30	266.780	8.892,67
Porcentagem de produção em áreas próprias	30	-	60,00%
Porcentagem de produção em áreas irrigadas	30	-	18,37%
Percentual de participação do negócio sementes na receita total	29	-	38%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Após a caracterização da amostra, o estudo busca verificar a relação entre os recursos, a inovação e o desempenho nas empresas. A análise das relações está apresentada na Figura 1, que demonstra graficamente os caminhos de análise a serem desenvolvidos.

As relações foram estruturadas através do modelo com a hipótese H1 que fez a relação da variável recursos com a variável desempenho. O modelo com a hipótese H2, que considerou a relação entre Recursos e inovação, e a relação entre Inovação e desempenho, que foi demonstrada com a Hipótese H3.

Figura 1 – Representação gráfica do modelo de análise



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Desta forma, através das hipóteses elaboradas, que serviram de ferramentas norteadoras para a verificação do efeito positivo entre as variáveis do estudo, procederam-se as técnicas de correlação linear e de regressão linear.

Para prosseguimento da análise, efetuou-se a aplicação da técnica de correlação linear de Pearson (Tabela 11) como precedente da regressão linear (Malhotra, 2012). Apurou-se que as variáveis recursos, inovação e desempenho, quando correlacionadas entre si, apresentam indicadores positivos e significativos. Resultados representam que as variáveis estão associadas de forma moderada.

Tabela 11. Resultados da Correlação Linear de Pearson

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Recursos</i>	<i>Inovação</i>	<i>Desempenho</i>
Recursos	7,420	0,609	1,000		
Inovação	7,328	0,760	0,621	1,000	
Desempenho	7,533	1,189	0,541	0,477	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A comprovação dos efeitos significativos na relação entre as variáveis através da regressão linear está representada na Tabela 12. Fundamentado nas hipóteses do estudo, os modelos de regressão linear contemplaram a relação entre (1) Recursos e Desempenho, focando no objetivo de verificar a relação dos recursos para o desempenho da empresa, e (2) Recursos e Inovação, para atender o objetivo definido de investigar a relação da inovação no desempenho da empresa e (3) Inovação e Desempenho.

Tabela 12. Resultados de regressão linear dos construtos

<i>Variável Dependente</i>	<i>Variável Independente</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² ajustado</i>	<i>Sig</i>	<i>Beta Padronizado</i>
Desempenho	Recursos	0,541	0,293	0,268	0,002	0,541
Inovação	Recursos	0,621	0,385	0,363	0,000	0,621
Desempenho	Inovação	0,477	0,227	0,200	0,008	0,477

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os resultados obtidos nesta etapa indicam que os modelos definidos possuem um grau de explicação da relação de 29,3% ($R^2 = 0,293$), entre recursos e desempenho enquanto a explicação entre recursos e inovação é de 38,5% ($R^2 = 0,385$), na relação inovação e desempenho o grau é de 22,7% ($R^2 = 0,227$). Portanto os percentuais obtidos explicam a existência de efeitos nas relações propostas.

A análise dos coeficientes de regressão, apresenta percentuais de contribuição das variáveis independentes próximos ou acima de 50% na explicação das variáveis dependentes. No modelo recursos e desempenho, constata-se que os recursos tem efeito positivo no desempenho da empresa ($\beta = 0,541$, $p < 0,000$), confirmando que o acesso aos recursos influenciam direta e positivamente no desempenho na empresa, ratificando a hipótese 1 deste estudo.

Equitativamente o modelo recursos e inovação que representa a hipótese de que os recursos tem efeito positivo direto na inovação da empresa, caracterizada como hipótese 2 deste estudo, apresentou relação de efeito positivo ($\beta = 0,621$, $p < 0,000$), explicando que os recursos possuem contribuição na inovação da empresa. O grau de explicação, comparativamente aos outros modelos realizados apresentou o maior valor absoluto.

A hipótese 3 deste estudo, que trouxe a proposta de investigar a relação positiva da inovação no desempenho da empresa, pôde ser confirmada através do modelo inovação e

desempenho. Este modelo apresentou resultado de ($\beta = 0,477$, $p < 0,000$), confirmando a hipótese com um percentual de explicação de 47,7% da variável dependente.

Através da análise de significância dos coeficientes de regressão, visando determinar a influência das variáveis independentes de cada modelo nas variáveis dependentes, a análise de regressão apresentou resultados significativos ($p < 0,05$). No modelo recursos e desempenho o coeficiente de significância apresentou resultado de 0,002 demonstrando a influência da variável recursos no desempenho. O modelo recursos e inovação apresentou resultado 0,000 evidenciando a influência recebida pela inovação através dos recursos. No modelo inovação e desempenho o resultado 0,008 comprova a influência da inovação no desempenho da empresa.

Posterior a comprovação da existência de efeito significativo entre as variáveis, elaborou-se análise de regressão das variáveis que compõem o construto Recursos Organizacionais. Fundamentado no resultado expressivo que este modelo apresentou entre os resultados nos testes realizados até aqui, buscou-se a identificação de qual variável do construto influência de forma mais relevante a contribuição dos recursos no desempenho e na inovação da empresa.

Para elaboração desta análise as variáveis referentes aos Recursos, foram denominadas e legendadas conforme segue: empresa tem flexibilidade para responder as condições e mudanças do mercado (RO1); a empresa possui processo interno de controle de qualidade em produção de sementes (RO2); a empresa possui habilidade de mapear e desenvolver estratégias de mercado (RO3); a empresa possui ações e projetos direcionados a ESG – Ações Sustentáveis voltadas ao Social, Ambiental e Governança (RO4); a empresa possui estrutura de governança e processo sucessório definidos (RO5). A Tabela a seguir apresenta os resultados da regressão estatística do construto Recursos Organizacionais.

Tabela 13. Resultados dos modelos de regressão linear nos quesitos dos Recursos Organizacionais.

<i>Variável Dependente</i>	<i>Variável Independente</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² ajustado</i>	<i>Sig</i>	<i>Beta Padronizado</i>
Inovação	RO1	0,655	0,430	0,311	0,338	0,174
	RO2				0,534	0,127
	RO3				0,044	0,393
	RO4				0,973	0,006
	RO5				0,200	0,249
Desempenho	RO1	0,704	0,495	0,390	0,070	0,317
	RO2				0,721	0,069
	RO3				0,005	0,545
	RO4				0,661	0,069
	RO5				0,546	0,109

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A Tabela 13 apresenta os resultados do modelo de regressão linear que analisam a relação entre as variáveis independentes (RO1, RO2, RO3, RO4, RO5) e as variáveis dependentes (Inovação e Desempenho) relacionadas aos Recursos Organizacionais.

A análise dos resultados dos valores de R^2 , coeficientes de determinação, obtidos nas variáveis individualizadas apresenta um grau de explicação da relação entre os recursos e a inovação de 43% ($R^2 = 0,430$). Na relação proposta de recursos e desempenho a análise estatística apresentou um resultado de ($R^2 = 0,495$) demonstrando um grau de explicação de 49,5%. Resultados que indicam a proporção da variação na variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.

Os valores de R, coeficientes de correlação de Pearson, indicam a direção e a força da relação linear entre as variáveis independentes e dependentes. Quanto mais próximo de 1, maior é a correlação positiva entre as variáveis. No modelo de Inovação, as variáveis apresentam uma correlação moderada, $R=0,655$ com a variável dependente. No modelo de Desempenho, as variáveis apresentam correlação moderada, $R=0,704$.

Os valores de significância (Sig) indicam se a relação entre a variável independente e a variável dependente possuem significância estatística. No modelo de Inovação, a variável RO3 apresenta um nível de significância estatisticamente significativo ($p = 0,044$), enquanto as outras variáveis independentes não apresentam níveis significativos. No modelo de Desempenho, a variável RO3 novamente apresenta um nível de significância estatisticamente significativos ($p = 0,005$), enquanto as outras variáveis independentes não apresentam níveis significativos. Os coeficientes indicam que as relações propostas das variáveis individualizadas têm efeitos significativos no item RO3, na relação recursos e inovação, e também na relação recursos e desempenho ($p < 0,05$).

Na relação do modelo de Inovação, a variável proposta: a empresa possui habilidade de mapear e desenvolver estratégias de mercado (RO3), apresentou um resultado de ($\beta_p = 0,393$) se destacando das outras variáveis, comprovando o efeito significativo desta variável na relação proposta. Situação que se repete no modelo de Desempenho com o resultado ($\beta_p = 0,545$) para a variável R03. Os valores de Beta Padronizado positivos indicam uma relação positiva entre a variável independente e a variável dependente, enquanto valores negativos indicam uma relação negativa. A variável (RO3), com indicativos quantitativos da relação da empresa com o mercado, permite validar a relação dependente de inovação e melhor desempenho a partir de ações geradas no ambiente externo das organizações do setor analisado, ratificados pelos coeficientes de Beta Padronizados e Significância, obtidos.

A demanda de mercado e as oportunidades tecnológicas representam possibilidades e oportunidades para estabelecimento de uma condição necessária, mas não ampla e única, para que a inovação aconteça. A existência simultânea de forças da demanda com as oportunidades, somadas aos estímulos importantes no processo de inovação é condição para que o processo aconteça. Assim, as inovações que não contemplem as duas forças, tem propensão a não alcançar o status de sucesso e atingimento de resultados. (Mowery; Rosenberg, 1979)

No modelo de *demand-pull* a inovação é representada como uma escolha dentre as possibilidades técnicas da organização, de acordo com os sinais emitidos pelo mercado (Guimarães; Viana, 2001). Para Rothwell (1994), esse modelo desenvolvido nos anos 60, onde o acirramento da concorrência e da competitividade apresentava uma linha ascendente de crescimento, trouxe para discussão a premissa que o mercado era a fonte de ideias, direcionando a P&D que tinha um mero papel reativo no processo.

O modelo demand-pull apresenta questões a serem consideradas para que torne-se eficiente: a) falta de maior experiência prática de que o mercado é o propulsor das ações de inovação; b) ausência de certeza da escolha do momento e os motivos assertivos para a escolha de um avanço tecnológico em detrimento a outros; c) as evoluções internas nas capacidades inovadoras que ocorrerem são desconsideradas ou subestimadas, aumentando a distância entre as mudanças e as condições do mercado; Dosi (1984)

A abordagem demand-pull sugere que as empresas em um primeiro momento reconheçam suas necessidades, para em seguida buscar satisfazê-las com os esforços tecnológicos. Desta forma, a mudança tecnológica é gerada através das condições do sistema econômico. (Cribb e S. Cribb, 2007)

Conforme a ABRASEM, no mercado brasileiro, existem 300 produtores de sementes de soja e vários programas de melhoramento vegetal. Estes programas, abrangem mais de 90% da área cultivada no país com suas cultivares. Os produtores de sementes, revendas, cooperativas e consultores são os principais demandantes do mercado de sementes.

No Brasil, mais de 90% da soja cultivada é geneticamente modificada, e já está sendo comercializada a quarta geração dessa tecnologia, demonstrando a alta adoção pelos agricultores. É importante destacar que as contribuições da soja geneticamente modificada aprovados para comercialização são de tolerância a herbicidas e resistência a insetos, enquanto que a tolerância a seca ainda aguarda aprovação internacional.

A exigência setorial por alta produtividade da soja é atendida em grande parte devido à adoção de inovações tecnológicas pelos agricultores, aos obtentores que lançam materiais cada vez mais produtivos e aos produtores de sementes que colocam no mercado sementes de alta

qualidade. Assim, as necessidades de aumento de produtividade e melhorias sanitárias e fisiológicas forçam as empresas do setor de sementes a inovarem constantemente em processos e gestão de recursos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudo desenvolvido, que buscou analisar as relações entre recursos, inovação e desempenho nas empresas produtoras de semente de soja certificada. Além das evidências empíricas que comprovam estas relações, o trabalho tornou possível o mapeamento estatístico da população objeto da pesquisa com objetivo de melhoria setorial. Através dos resultados obtidos, o setor sementeiro terá acesso a informações qualitativas e quantitativas das empresas participantes.

Os fundamentos teóricos que trouxeram a teoria da RBV, com descrição e análise dos Recursos Estratégicos, e as influências destes na gestão e desempenho das empresas. Além de capítulo destinado a Inovação, sua definição, tipologia e discussões do tema. Fechando com o construto desempenho e sua multiplicidade de definições e conceitos, abordando relações e métricas de mensuração na gestão das empresas.

Os resultados obtidos demonstram a validação das hipóteses apresentadas, comprovadas por análise estatística inferencial. Foram comprovadas as relações positivas entre os recursos e o desempenho da empresa. Bem como, a relação positiva dos recursos na inovação da empresa. Ainda, comprovou-se a influência positiva da inovação no desempenho da empresa. Como contribuição adicional, a investigação individualizada dos quesitos utilizados na escala do construto recursos, trouxe a perspectiva da existência do modelo de *demand-pull* na dinâmica de inovação identificada nas empresas produtoras de semente de soja certificada.

Os resultados do estudo comprovam que os recursos são o grande direcionador do desempenho das empresas e da inovação. Fica evidente a importância do acesso e do gerenciamento eficaz dos recursos para obtenção de melhoria de desempenho. Através da gestão estratégica dos recursos organizacionais a empresa estará preparada para otimizar seu processo de inovação, que no estudo desenvolvido se mostrou alimentado pela demanda de mercado. Através da orientação pelo mercado, a empresa que se adapta mais rapidamente as exigências e demandas consegue melhor performance e otimiza seu processo inovador.

Como possibilidade de trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da área geográfica da população alvo da pesquisa a fim de diminuir as influências regionais, aumentar o número de participantes e tornar heterogêneo em termos de tamanho e desempenho os indivíduos. A

hipótese de analisar a influência do mercado no processo inovativo e como as empresas estão preparadas para atender estas demandas constitui uma opção relevante de contribuição teórica futura ao setor.

Durante a pesquisa, as limitações de cultura setorial e universo definido da população tornaram a amostra suficiente para o desenvolvimento do estudo. As ações de coleta e busca por resultados, foram definidas em acordo setorial com associação do setor. Sempre respeitando regras acordadas de sigilo e respeito as hierarquias das empresas, as participações tornaram-se voluntárias e sujeitas ao entendimento e desejo em contribuir, dos gestores com o projeto associativo.

O estudo contribui com evidências teóricas da relação entre recursos, inovação e desempenho. Traz, evidências empíricas da importância que os recursos organizacionais representam no desempenho das empresas. Deste modo o setor das empresas produtoras de sementes certificadas, tem a indicação de investimentos em recursos organizacionais para obtenção de melhores resultados. A inovação como diferencial competitivo apresenta-se sufocada nas necessidades impostas pelo mercado. A busca por ações inovativas, surge como uma opção de melhoria e diferenciação no desempenho individual no setor.

Portanto, a gestão estratégica dos recursos organizacionais, com foco no gerenciamento de recursos e melhorias em processos internos, torna a missão dos gestores do setor, preponderante para a obtenção de melhoria de desempenho, e alcance e manutenção de vantagem competitiva.

Nos últimos anos, houve uma grande evolução no setor de sementes e mudas devido à implementação de tecnologias avançadas que exigiram um alto investimento em áreas como embalagens, resfriamento, secagem, venda por unidade de sementes, certificação, rastreabilidade, tratamento industrial, entre outras. Os avanços alcançados foram notáveis, fruto de correta leitura das necessidades do mercado.

O agronegócio brasileiro exige de seus participantes uma eficiência maior em virtude das características produção eficiente e sustentável em um país de dimensões continentais, com diversos biomas, e enormes desafios. É necessário lidar com fatores climáticos, respeitar o meio ambiente e investir em inovação. Todos estes fatores, alimentam a gestão estratégica das empresas do setor, em busca de soluções e diferencial competitivo.

5 REFERÊNCIAS

- Andreassi, Tales. (2007). *Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
- ABRASEM Associação Brasileira Sementes e Mudanças, Anuário Sementes, Brasília – DF 2020, Disponível em: <https://www.abrasem.com.br/anuarios/>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- Baker, W. E.; Grinstein, A.; Harmancioglu, N. (2016). *Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms*. Journal of Product Innovation Management, v. 33, n. 1, p. 104–120.
- Barney, J. B.; Mackey, A. *Text and metatext in the resource-based view*. Human Resource Management Journal, v. 26, n. 4, p. 369-378, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12123>>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage* Academy of Management Review, n.11, p.656-665.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. [https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Barney, J.B., Hesterly, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J., Hesterly, W. (2014). *Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica*. In *Handbook de Estudos Organizacionais, Ação e análise Organizacionais*. 1ªed. São Paulo: Editora Atlas.
- Behling, M. et al. (2019). *Produtividade e características fisiológicas da soja na ILPF*. Embrapa Agrossilvipastoril.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. de. (2004). *Performance of Brazilian companies: year effects, line of business and individual firms*. BAR - Brazilian Administration Review, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922004000100002>
- Carter, T., Carter, B. (2009). *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*. Journal for East European Management Studies, v. 14, no. 2, p. 186-209.
- Chesbrough, H. W (2003) *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review, 44, n. 3, 35-41.
- CONAB. Companhia Nacional do Abastecimento. (2022). *Série histórica das safras*. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/serie-historica-das-safras>. Acesso em: 29 de dez 2022.
- Cribb, A. Y.; Cribb, S. L. de S. P. (2007) *Mudança tecnológica: em busca de uma abordagem funcional*. CONGRESSO DA SOBER, 45, Anais..., Londrina. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/1028.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

- Dosi, G.; Orsenigo, L.; Labini, M. S. (2002); *Technology and Economy*. LEM Working Paper Series. Pisa: Sta. Anna School of Advanced Studies.
- Drucker, P. F. (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, R0208, p. 5- 10.
- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). *Organizational performance measurement and evaluation systems in SMEs: The case of the transforming industry in Portugal*. Centro de Estudos e Formação Avançada Em Gestão e Economia (CEFAGE). <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28995>
- Ganau, R., & Maria, E. (2014). *Determinants of technological innovation in SME: Firm-level factors, agglomeration economies and the role of KIBS providers*. 54º Congress of the European Regional Science Association, St. Petersburg, Russia.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Grant, R. M. (1991) *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, v. 3, n. 1, p. 114-131.
- Guimarães; R. F. N.; Vianna, C. M. (2007); *Tendências Mundiais. Diagnóstico Global e Estado da Arte no Brasil*. Disponível em: http://dtr2001.saude.gov.br/sctie/decit/2conferencia_ct/anais_conferencia_nacional%20-%202parte.pdf Acesso em: 19 dez 2022
- Helfat, C. E. (2003) Peteraf, M. A. *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, n.24, p.997-1010.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach* New York, NY. The Guilford Press
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Karia, N., & Wong, C. Y. (2013). *The impact of logistics resources on the performance of Malaysian logistics service providers*. *Production Planning & Control* , 24(7), 589-606.
- Laimer, C. G., Webber, C. C., & Ferron, F. (2016). *Recursos y desempeño en las empresas brasileñas de servicios*. Memorias de la Asamblea Anual del CLADEA, Medellín, Colombia, 51.
- Malhotra N.K., & Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: Integration of social media*. Pearson.
- Manzatto, A. J.; Santos, A. B. (2012) *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. Ufsc.
- Mowery, D; Rosenberg, N. (1979); *The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies*. *Research Policy*, v. 8, p. 102-153.
- Organização para Cooperação Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília: OCDE.

- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Hooley, G. (2007). *Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação*. Revista de Administração de Empresas, 47(4), 46-58.
- Peteraf, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>>. Acesso em: 29 dez. 2022.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996) *What is Strategy*. Harvard Business Review, November-December, p. 60-78.
- Porter, M. E. (2004) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Raupp, F.M.; BEUREN, I.M. (2006) *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In. BEUREN, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, Cap.3, p.76-97.
- Richardson, R.J. (2008) *Pesquisa Social, métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Rothwell, R. (1994); *Towards the fifth-generation innovation process*. International Marketing Review, v. 11, n. 1, p. 7-31.
- Sanja, K. S.; Shivam, G; Donatella, B; Shampy K; (2021) *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*, Journal of Business Research, Volume 128, Pages 788-798
- Stamato Neto, J., & Alcantara, R. C. (2013). *Competências essenciais presentes em frigoríficos brasileiros exportadores para a Europa: um estudo multicaso*. Revista Produção Online, 13(1), 180. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v13i1.1107>.
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1988) *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Schumpeter, J. (1989). *Essays: on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova cultural.
- Teece, D. J. (2010) *Business Models: Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, v. 43, p. 172-194.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-Z)>. Acesso em: 29 nov. 2022.

- Terziovski, M. (2007) *Building Innovation Capability In Organizations: An International Cross-Case Perspective*. London, England: Imperial College Press.
- Van Dooren, W; Bouckaert, G; Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Vasconcelos, RB B, Vieira, RS, & Silveira, DS (2020). *Qual é a receita para inovar? Uma análise dos determinantes do grau de inovação no segmento gastronômico*. International Journal of Innovation Management, 24 (1), 2050005.
- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S003475902000000400003>>. Acesso em: 10 out. 2022.
- Vendler, M. H. DA R.; Macaneiro, M. B. (2018). *Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que Contribuem para Adoção de Estratégias de Eco inovação para Competitividade: Análise de Empresas Industriais do Setor da Construção*. Revista de Ciências da Administração, vol.20, n. 51, p. 120.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.
- Wernerfelt, B. A. (1984). *Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal, vol. 15, no 2, p. 171-180.
- Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, v. 9, n. 1, p. 31-51.
- Zawislak, P. (1995). *A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico*. Análise, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 125-149.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

RECURSOS, INOVAÇÃO E DESEMPENHO SETOR SEMENTEIRO DE SOJA CERTIFICADA

Avalie Sua Empresa !

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da IMED.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre os recursos, a inovação e o desempenho nas sementeiras de soja. A pesquisa é direcionada a gestores e diretores das sementeiras de soja filiadas a APASSUL. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos apenas, que responda de forma espontânea e sincera todas as questões. Todos os critérios éticos de pesquisa, como anonimato e utilização das informações para fins científicos serão observados.

O tempo de preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

Qualquer dúvida entre em contato pelo email: mauriciocontroller@hotmail.com, ou pelo fone 54 999185957. Muito obrigado!

RECURSOS ORGANIZACIONAIS

1. A empresa tem flexibilidade para responder as condições e mudanças do mercado?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. A empresa possui processo interno de controle de qualidade em produção de sementes?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. A empresa possui habilidade de mapear e desenvolver estratégias de mercado?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. A empresa possui ações e projetos direcionados a ESG - Ações Sustentáveis voltadas ao Social, Ambiental e Governança?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. A empresa possui estrutura de governança e processo sucessório definidos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

RECURSOS FINANCEIROS

6. A empresa possui planejamento financeiro para gestão de necessidade de captação de recursos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. A empresa obtém em sua operação margem de contribuição suficiente para custear as despesas fixas do negócio.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

8. A empresa demanda estrutura de capitais de terceiros superior a de capital próprio.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

9. A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento bancário para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

INOVAÇÃO

10. Existe uma estratégia de inovação na empresa.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

11. A empresa pode ser reconhecida como inovadora.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

12. Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

13. A necessidade de inovação é entendida por todos dentro da organização.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

14. A empresa desenvolveu novos processos organizacionais nos últimos 5 anos.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

15. A empresa melhorou novos processos organizacionais nos últimos 5 anos.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

16. Assinale abaixo as opções que no entendimento da empresa serão inovações para o setor:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Vendas por Número de Sementes
- ☐ Embalagens de 25 Kg
- ☐ Logística Própria
- ☐ Rastreabilidade desde o campo até o produtor
- ☐ Aumento de produção em Áreas Irrigadas
- ☐ Controladoria e Gestão Profissional
- ☐ Sistema de Resfriamento de Sementes
- ☐ Laboratório de Controle de Qualidade
- ☐ Cooperação entre Sementeiros
- ☐ Vendas Online
- ☐ Sensorização na linha de produção da sementeira
- ☐ Equipamento de Seleção Ótica
- ☐ Outro: _____

RECURSOS HUMANOS

17. Qual o número de funcionários da empresa atuando no negócio de sementes atualmente?

18. Deste total qual o número de funcionários que cumprem funções administrativas?

19. A empresa tem facilidade na contratação de mão de obra especializada.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

20. A empresa possui programa de desenvolvimento de lideranças.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

21. A empresa identifica que a comunicação entre os funcionários é um ponto que necessita de melhorias.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

22. A empresa possui uma taxa de rotatividade de capital humano reduzida em comparação aos concorrentes.

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

DESEMPENHO

23. O volume de kg comercializados por sua empresa cresceu nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

24. O numero de funcionários de sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

25. O lucro de sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

26. A rentabilidade da sua empresa aumentou nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

27. Os custos fixos de sua empresa tem aumentado na mesma proporção da receita nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

28. De um modo geral sua empresa apresentou crescimento nos últimos cinco anos?

Marcar apenas uma alternativa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

29. Qual foi a produção total em toneladas de sementes da empresa na safra atual?

RECURSOS FÍSICOS

30. Dos recursos abaixo, qual a sua empresa dispõe para obter vantagens competitivas e promover inovações?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Sistema de resfriamento de sementes
- ☐ Equipamento de Seleção Ótica de Sementes
- ☐ Laboratório Controle de Qualidade de Sementes
- ☐ Processo de Rastreabilidade de Sementes - Interno (Campo a UBS)
- ☐ Processo de Rastreabilidade de Sementes - Externo (UBS a Cliente)
- ☐ Programa de Sementes com Qualidade Superior
- ☐ Comercialização de Sementes por Número
- ☐ Comércio Online
- ☐ Business Analytics - Sistema de Informações Gerenciais para Tomada de decisões
- ☐ Software de Monitoramento por Satélite
- ☐ Frota Própria
- ☐ Gestão de RH
- ☐ Controladoria e Contabilidade Interna
- ☐ Outro: _____

31. Qual o total de área construída destinada ao negócio de sementes? (m2)

32. Esta estrutura está localizada geograficamente de qual forma?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Apenas 1 local
- ☐ De 2 a 3 locais
- ☐ De 4 a 5 locais
- ☐ De 6 a 10 locais
- Outro: ☐ _____

33. Com referência a estrutura de produção de matéria prima (sementes) da empresa: Qual o percentual de campos de produção inscritos em áreas próprias?

34. Qual a capacidade em toneladas de armazenagem de produtos em silos da empresa? (antes do beneficiamento)

35. Qual a capacidade de beneficiamento (toneladas/hora)?

36. Qual a capacidade de armazenagem de produto final? (toneladas)

37. Qual a capacidade de tratamento industrial de sementes instalada em sua empresa? (toneladas/hora)

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

38. Com relação a gestão da empresa, a estrutura diretiva está formada por:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Somente Fundadores e/ou Sucessores
- ☐ Híbrida (Fundadores e/ou Sucessores + Gestores Externos)
- ☐ Gestores Externos

39. Referente ao processo sucessório dos familiares que atuam na empresa, identifique os temas que já estão sendo tratados e/ou finalizados com ações estratégicas.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Formação de Sucessores
- ☐ Acordo de Sócios
- ☐ Holding Patrimonial
- ☐ Conselho de Administração
- ☐ Formação de Lideranças Internas
- ☐ Estrutura de Staff Consultivo
- ☐ A empresa não possui gestão familiar
- ☐ A empresa não possui ações nesta área
- ☐ Outro: _____

40. Referente a estrutura de produção de grãos, qual a porcentagem de área cultivada em áreas irrigadas?

41. Caso o negócio sementes não seja a única fonte de receitas da empresa, quanto este negócio contribui percentualmente para a receita total?

42. Você se sente motivado a realizar novos investimentos no seu negócio? Em qual área?
