

Inovação como vantagem competitiva na indústria alimentícia

Innovation as a competitive advantage in food industry

Natalia Biscolli Biasi¹

Ana Luiza Holthausen Campos Wiese²

Antoninho Caron³

Robson Seleme⁴

Resumo

Visando tornar a empresa competitiva em um mercado atual cada vez mais disputado, as organizações têm focado na inovação. O presente estudo consiste em identificar como a inovação influencia na competitividade entre as organizações de produção e comercialização de alimentos, com foco no ramo de chocolates e doces. Cada vez mais aumenta a necessidade de se elevar o nível de produtividade nas empresas, o que, conseqüentemente, resulta na conquista de sucesso e proporciona um nível de competição adequado entre companhias. Dentre alguns dos fatores que são essenciais para a conquista da produtividade e competitividade, pode-se citar um em específico: a inovação. Este pilar é primordial para as empresas que buscam se diferenciar no mercado. Com o objetivo de entender na prática o que leva as empresas a inovarem, foi realizada uma pesquisa com consumidores de chocolates e doces, e um estudo de caso com colaboradores de empresas deste mesmo segmento, os resultados foram correlacionados e analisados. Através dos resultados, pôde-se comprovar que a inovação em produtos deste segmento é constantemente percebida pelos consumidores quando expostos nas gôndolas de supermercados tornando-se mais atrativos no momento da decisão de compra. Da mesma forma, os colaboradores acreditam que as estratégias de inovação aplicadas em suas empresas têm influência no grau de satisfação de seus clientes, impactando diretamente na competitividade entre empresas do mesmo ramo.

Palavras-chave: Inovação; Competitividade; Produtividade; Indústria de Alimentos.

Abstract

In order to make the company competitive in an increasingly challenge market, organizations have been focused on innovation. The present study consists of identifying how innovation influences the competitiveness between organizations of food production and commercialization with focus on the chocolate and candy segment. The need to raise the level of productivity in companies is increasing, which, consequently, results in success achievement and provides an appropriate level of competition between companies. Among some of the factors that are essential for the achievement of productivity and competitiveness, specific one can be cited: innovation. This pillar is essential for companies that seek to differentiate themselves in the market. With the purpose to understand in practical what leads companies to innovate, a research was carried out with consumers of chocolates and sweets, and a case study was performed with employees of companies from this same segment, the results were correlated and analyzed. Through the results, it was possible to prove that the innovation in products of this segment is constantly noticed by consumers when exposed in supermarket shelves becoming more attractive at the time of purchase decision. In the same way, the employees believe that the innovation strategies applied in their companies have influence in the degree of satisfaction of their clients, directly impacting the competitiveness between companies of the same segment.

Keywords: Innovation; Competitiveness; Productivity; Food Industry.

¹ Mestranda em Engenharia de Produção pela UFPR. Gerente de Produto Global. *E-mail*: nbiasi@hotmail.com

² Especialista em Engenharia de Negócios pela FAE Business School. Analista de Transformação Empresarial. *E-mail*: analuizahc@hotmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor na FAE Business School. *E-mail*: acaron@fae.edu

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor na UFPR. *E-mail*: robsonseleme@ufpr.br

A crescente necessidade de elevação do nível de produtividade das empresas tem sido fator fundamental para a conquista do sucesso empresarial, propiciando um nível de competitividade adequado em toda sua cadeia de produção, a fim de agregar valor ao produto ou gerar margem para competição com outras empresas.

Dentre os fatores apontados como fundamentais para o ganho de produtividade e competitividade, existe um pilar essencial para as empresas que buscam a diferenciação e tentam manter-se à frente de seus concorrentes. Este pilar é a inovação. Através da inovação é possível que se ultrapasse a barreira do comum e do já existente, com o objetivo de se promover vantagem competitiva.

As empresas que optam pela inovação na sua estratégia de diferenciação, devem estar aptas a desenvolver produtos e processos com elevado valor agregado, porém, para isso, é necessário investimento e tempo como estratégia para atingirem seus objetivos.

O ambiente internacional vem sofrendo modificações e cada vez tornando-se mais exigente e competitivo. As empresas, por sua vez, têm que acompanhar estas mudanças e alterar suas estratégias de mercado.

Atualmente, os desafios tecnológicos encarados por companhias globais do segmento alimentício vão muito adiante de confeccionar seu produto final com sabor mais agradável. Em um mercado com competição acirrada, fatores como cor, embalagem, facilidade na preparação, aspectos nutricionais e conforto para o consumidor final podem ser determinantes para o resultado de sucesso de um lançamento.

É a partir deste contexto que surgiu o interesse e problema desta pesquisa: a inovação é um fator determinante para a competitividade entre empresas do ramo alimentício, pertencentes ao segmento de chocolates e doces? Como a inovação afeta o poder de decisão final de compra do consumidor e como ela é percebida pelos colaboradores das companhias deste segmento alimentício que buscam a inovação como diferencial?

O objetivo geral deste artigo se consistiu em identificar como a inovação influencia na competitividade entre as organizações de produção e comercialização de alimentos com foco em chocolates e doces, em um mercado onde constantemente novas empresas surgem e a competitividade torna-se cada vez mais acirrada. Este estudo também objetivou analisar como estas empresas apostam em inovação para diferenciarem-se, quais tipos de inovação adotadas por elas e entender qual a influência da inovação sobre os consumidores no momento de decisão de compra de chocolates e doces.

Existe um pilar essencial para as empresas que buscam a diferenciação e tentam manter-se à frente de seus concorrentes. Este pilar é a inovação.

1 Competitividade

Segundo Henriques e Farah (2006), a competitividade empresarial parte do princípio onde a organização obtenha rentabilidade igual ou superior aos seus rivais no mercado. Tal organização deve cumprir com maior êxito que suas concorrentes a sua missão, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes aos quais serve.

Alves, Rolon e Freitas (2014) ressaltam que em busca de diferenciação perante outras empresas, surge a demanda pela inovação, pois esta é capaz de desenhar novos mercados. Inovar, por sua vez, parece uma tarefa fácil. No entanto, a inovação não é somente a ideia, mas sim a capacidade de transformação desta em algo viável e que possa ser aplicado. Isso significa que, além de se ter boas ideias, é necessário executá-las, sendo, portanto, a inovação o resultado de um processo criativo somatizado à sua aplicação prática.

Nesse contexto, o ambiente internacional vem sofrendo modificações e cada vez tornando-se mais exigente e competitivo. As empresas por sua vez, têm que acompanhar estas mudanças e alterar suas estratégias de mercado. Estas estratégias competitivas devem se enquadrar em um nível de planejamento estratégico competitivo, fazendo com que a empresa se desenvolva e sustente vantagens competitivas capazes de enfrentar a concorrência. (PORTER, 1993).

Uma empresa pode possuir dois principais tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Todas as atividades mantidas no ambiente interno da empresa devem contribuir positivamente para seus resultados globais, caso contrário não existe o porquê de existirem no âmbito empresarial (PORTER, 1980).

Contador (1995) afirma que a empresa possui cinco campos de competição que interessam ao comprador (QUADRO 1).

QUADRO 1 – Campos da competição atraentes para o comprador

Competição em preço	O preço mais baixo possibilita à empresa conquistar sua fatia no mercado e o volume de vendas faz com que esta consiga reduzir seus custos.
Competição em produto	Pode-se competir em projeto de produto, qualidade de produto, variedade e novos modelos.
Competição em assistência técnica	As empresas podem competir em atendimento antes, durante e depois da venda.
Competição em imagem	Pode estar relacionada à imagem da própria empresa, da marca, do produto ou sustentabilidade.

FONTE: Contador (1995, adaptado)

De acordo com Porter (1980), empresas que não possuem alguma estratégia definida, passam a apresentar resultados ínferos àquelas que decidem empregar uma das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação de um produto ou serviço ou enfoque (MARTINS, RUFFONI; RODRIGUES, 1998).

Considerando as estratégias genéricas de Porter (1980), é importante destacar a estratégia de foco no cliente, isto é, a noção do chamado “*target buyer*”, ou cliente-alvo. Baseado na quantidade de particularidades dos clientes, a seleção destes *target buyers* torna-se uma variável estratégica fundamental, representando oportunidades de novos canais de distribuição.

Alinhado ao pensamento de Portes (1980), Contador (1995) afirma que a arma da competição é o meio que a empresa utiliza para atingir uma vantagem competitiva em um campo delimitado. Inicialmente, a companhia deve definir em qual campo irá competir, para posteriormente determinar qual arma da competição utilizará.

Além dos tipos de estratégias competitivas e dos campos de competição, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) citam que existe um conjunto de fatores que são os determinantes da competitividade. Esses fatores estão vinculados à estrutura da companhia e também ao sistema de produção de uma forma geral. Segundo ainda Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), Fatores Empresariais são ditos aqueles em que a companhia possui poder de decisão e podem ser monitorados ou alterados por meio de comportamentos dinâmicos (por exemplo, o estoque), diferentemente dos Fatores Sistêmicos, os quais constituem externalidades para a companhia produtiva, onde esta detém pouca ou nenhuma chance de interferir (por exemplo, a taxa de câmbio). Já os Fatores Estruturais representam um meio termo, onde a habilidade de mediação da companhia é restrita pelo intermédio do processo de competição, por exemplo, o grau de sofisticação tecnológica.

1.1 Competitividade no Segmento Alimentício

Baseado na classificação de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), Martins, Ruffoni e Rodrigues (1998, p. 4) citam que

O setor de alimentos, encontra-se no grupo de indústrias tradicionais. Este grupo é formado por empresas que se caracterizam pela elaboração de produtos com menor conteúdo tecnológico, destinados ao consumo final, apresentando, então, uma grande dependência da capacidade de compra da população.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) ainda afirmam que as empresas pertencentes a este grupo geralmente possuem métodos similares, atuando em faixas de mercados distintas para se diferenciarem.

Domingues (2008) declara que a indústria de alimentos foi enquadrada na categoria “empresas intensivas em escala”, pois inclui empresas que disputam por custos e vendem produtos padronizados, as *commodities*, e também companhias que adotam estratégias de competição por diferenciação. O autor propõe uma divisão setorial da indústria de alimentos e bebidas em dois grupos: orientados por *commodities* e de alto valor agregado.

O grupo orientado por *commodities*, conforme citado por Sidonio (2013), atribui maior relevância ao baixo custo de produção e de matéria-prima do que a novos produtos, porque concorre via custos. Os setores de alto valor agregado são compostos por empresas que ofertam produtos diferenciados, com maior grau de processamento e maior valor agregado, realizando mais inovações em produtos e processos.

De acordo com a OECD (2015), as perspectivas lucrativas da indústria de alimentos têm atraído novos *players* nacionais e multinacionais, dando assim um tom mais competitivo para este mercado específico.

2 Inovação

Ao se deparar com um mercado altamente competitivo em todos os campos e segmentos, empresas que desejam continuar ativas devem observar com cautela seus principais rivais e concorrentes. Para Marques (2010), isso significa que, para manter-se no mercado é indispensável

a adesão de inovações que viabilizem a invenção de produtos e/ou serviços que atendam as expectativas dos consumidores – de uma forma superior a seus concorrentes. Dessa forma, o que estas criações acarretam às empresas é a previamente citada vantagem competitiva.

Assim sendo, segundo ainda Marques (2010), uma companhia que não inova tem maiores chances de se tornar ultrapassada, desajustada às atualidades e não atraente para seus consumidores. Afinal, é por intermédio do bom emprego e aplicação da inovação que se gera diferencial, se desenvolve reputação e se alcança sucesso.

De acordo com Schumpeter (1984), a inovação é sinônimo de bens de consumo e trabalhos originais e renovados, os quais são estimulados pela percepção de oportunidades de mercado transformados em receitas, ganhos individuais ou empresariais.

Alves, Rolon e Freitas (2014) ressaltam que em busca de diferenciação e delineamento de novos mercados, ao se decidir que um processo de inovação será tomado, deve-se levar em consideração três principais aspectos: viabilidade, tecnologia disponível e se é interessante no ponto de vista do consumidor.

Sabe-se que as empresas buscam a inovação não só para tornarem-se competitivas, mas também para sobreviverem. Diante de um cenário global cada vez mais competitivo, a Gestão da Inovação tornou-se prioridade às mais diversas empresas. Segundo Bessant (2015), através dela as organizações gerenciam suas ideias e processos de inovação, alinhando seus pesquisadores e áreas dedicadas para com seu planejamento estratégico. Além disso, é importante que exista interação com parceiros, ou até mesmo um canal que propicie a vinda de ideias externas, por exemplo, de clientes.

Empresas buscam a inovação não só para tornarem-se competitivas, mas também para sobreviverem.

Seguindo este contexto, Oliveira Gavira et al. (2007) ressaltam a importância da correlação entre a inovação gerada pela empresa e o grau de inovação percebido pelo consumidor. Assim como uma pequena modificação pode atrair o público-alvo, uma grande alteração pode não ser entendida ou passar despercebida, não gerando valor agregado final percebido pelo consumidor.

É nessa linha de raciocínio que a Gestão da Inovação se insere para alinhar as atividades de desenvolvimento de novos produtos com o planejamento estratégico da empresa. Oliveira Gavira et al. (2007) ainda sustentam a ideia da importância do gestor em desenvolver produtos a níveis estratégicos, em uma tentativa de associar as necessidades do mercado com as possibilidades tecnológicas e competências da empresa.

2.1 Classificação da Inovação

No momento em que uma empresa decide inovar, ela costuma optar por um ou mais tipos de inovação. Baseado nos conceitos da empresa 3M (2015), a inovação pode ser classificada conforme apresentado no QUADRO 2:

QUADRO 2 – Classificação da Inovação

Inovação em Produto	A inserção no mercado de um produto diferente ou a incorporação de um progresso significativo em um produto previamente existente, oferecendo significado ao cliente.
Inovação em Serviços	A inserção de um novo serviço no mercado ou a realização de melhoria significativa num serviço já atuante.
Inovação em Processos	Dá-se pela implementação de novos métodos, fluxos e soluções no ambiente de processos operacionais envolvidos na geração de valor para o cliente como produção e logística.
Inovação em Marketing	Constituída por novas abordagens e processos de marketing que modificam a maneira como a empresa desenvolve suas soluções, define preços, secciona clientes, transmite suas mensagens, situa-se no mercado, entre outros.
Inovação em Organização	Apresenta-se a partir do momento que a empresa adota novas maneiras de organizar as pessoas e o próprio trabalho, objetivando sustentar e ampliar a capacidade competitiva.
Inovação em Modelo de Negócio	Surge ao implementar-se uma mudança relevante na forma de fazer negócios da empresa. Geralmente, incorpora inovações em todos os componentes: produtos, serviços, processos, marketing e organização.

FONTE: 3M (2015, adaptado)

Para Alves, Rolon e Freitas (2014), após o objetivo de a inovação ser traçado, deve-se escolher o modelo de inovação, podendo este ser este aberto, onde a empresa encontra-se aberta para receber novas ideias internas ou

externas à organização, ou modelo de inovação fechado onde somente ideias internas são aceitas, almejando assim ser pioneira ao levar a inovação para o Mercado. O modelo de inovação ainda pode ser incremental ou de ruptura, sendo este primeiro modelo baseado no aperfeiçoamento de produtos, processos e negócios já existentes e esse último uma grande alteração, propiciando até o nascimento de novos tipos de mercado.

Quando se trata de estratégias tecnológicas, Freeman e Soete (1997) também desenvolveram uma tipologia classificadas em: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Na estratégia ofensiva, a empresa pretende ser a primeira a introduzir a inovação no mercado (*first mover*). Para a estratégia defensiva, as empresas acompanham com certa defasagem as inovadoras, mas devem mover-se rapidamente e serem capazes de reagir e introduzir melhoramentos técnicos no mercado.

Conforme Silva Neto (2012), as empresas que adotam estratégias imitativas encontram-se tecnologicamente atrás das defensivas e ofensivas, e devem reduzir custos na produção, uma vez que a margem de lucro é pequena. Já para as empresas com estratégias independentes, estas encontram-se subordinadas a relações de subcontratação com firma maiores. Por fim, existe a estratégia oportunista, em que empresas identificam “nichos” de mercado que não despertam interesse de grandes empresas, geralmente associados a uma produção e pequena escala.

2.2 Inovação no Segmento Alimentício

Segundo o SIAL Brazil (2012), “Cada vez mais exigente, o consumidor busca por produtos práticos, saudáveis e de maior valor agregado”. O

SIAL Brazil (2012) ainda apresentou que “segundo pesquisas do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), em 2010 o Brasil investiu US\$ 24,2 bilhões na área de Pesquisa & Desenvolvimento no setor de alimentação”.

Segundo a Equipe Inventta (2011), atualmente a indústria de alimentos enfrenta desafios tecnológicos que abrangem muito mais do que tornar o seu produto final mais saboroso.

Em um mercado competitivo, aspectos como cores, embalagens, facilidade na preparação e comodidade para o consumidor final podem ser decisivos para o sucesso de um lançamento. Para tais aspectos, a utilização da inovação aberta é uma boa opção e já foi optada por grandes marcas do segmento.

De acordo com os dados apresentados por Sidonio et al. (2013), das empresas alimentícias entrevistadas, aproximadamente 38% implementaram inovações de produto e/ou de processo no período de 2006-2008. Este é o mesmo percentual de empresas que inovaram na indústria de transformação.

Ainda segundo Sidonio et al (2013), 60% das empresas alimentícias inovadoras, afirmaram que a inovação representou uma grande melhoria na qualidade do produto, e 40% reportaram ampliação de seu portfólio. Entre as empresas que inovaram, 41% consideraram que a inovação foi altamente importante para manter seus mercados, 36% para os ampliarem e 38% para abrirem novos mercados.

Para o segmento alimentício, essa necessidade de inovação e diferenciação passou a se tornar vital com início na década de 1990, no momento em que o a importação de alimentos passou a se tornar mais recorrente e que a concorrência entre as empresas do setor aumentou. Isso fez com que a busca de vantagens competitivas tornasse possível a diversificação de seus produtos no mercado nacional comparado às

multinacionais e aos produtos importados (ABREU, 2012).

Os requisitos de competição no setor alimentício estão cada vez mais se aperfeiçoando: além da ampliação, da diversificação e do funcionalismo dos produtos e processos de produção, o mercado de alimentos também começa a demandar qualidade (ABREU, 2012; CONCEIÇÃO, 2006). Ainda de acordo com Abreu (2012), as inovações na indústria alimentícia são, em sua grande maioria, incrementais e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), quando comparados com outros setores da indústria brasileira, são relativamente fracos.

3 Metodologia

Com o propósito de investigar a inovação como vantagem competitiva em empresas do segmento de chocolates e doces, foi adotado um estudo descritivo, com objetivo exploratório, de natureza qualitativa.

Para o segmento alimentício, essa necessidade de inovação e diferenciação passou a se tornar vital com início na década de 1990.

Devido à abrangência que o tema sugere, a pesquisa de mercado é importante para gerenciar a inovação de forma eficiente. Uma vez que a necessidade de inovação é reconhecida, buscam-se referências para impulsionar ideias, posteriormente analisando-os e discutindo os resultados encontrados.

Para que a pesquisa não ficasse muito longe de fatos reais, realizou-se um estudo descritivo em colaboradores de empresas alimentícias do segmento de chocolates e doces. O estudo descritivo juntamente com a pesquisa de campo realizada com consumidores, gerou uma correlação entre os dados coletados, onde pode-se definir uma teoria, esta já embasada anteriormente em argumentos teóricos estudados e apresentados pela pesquisa bibliográfica.

Para o estudo descritivo com colaboradores de empresas do segmento de chocolates e doces, foram utilizadas companhias que tinham como padrão os seguintes pontos: multinacionais e principais detentoras de *market share* no ramo de chocolates e doces. O critério para seleção destas empresas foi principalmente baseado por estas apresentarem um nível de maturidade relacionado à inovação maior quando comparado a empresas de menor porte. Para que não existisse um padrão nas respostas, o questionário foi aplicado em colaboradores de diferentes áreas das companhias.

A partir do estudo descritivo com colaboradores de empresas do ramo alimentício, esperou-se descobrir como a inovação é tratada dentro da organização e qual sua aplicação para que a empresa se destaque perante seus concorrentes. Com base na pesquisa realizada diretamente com os consumidores, a inovação, em todos os seus tipos (processo, produto, marketing, entre outros), foi questionada.

Ao final, a ideia central foi comparar a visão de colaboradores de empresas do ramo alimentício quanto à importância da inovação para o crescimento e competitividade da companhia perante o mercado, em relação aos resultados obtidos para o quanto a inovação afeta o consumidor em seu poder de decisão de compra nas gôndolas.

Questionários foram aplicados em 25 colaboradores de empresas de grande porte do setor alimentício, segmento de chocolates e doces. Estes questionários foram encaminhados por *e-mail* para cada colaborador, as questões foram explicadas previamente ao preenchimento o qual foi realizado de forma livre; nenhuma resposta pronta foi elaborada para ser assinalada, fazendo com que os colaboradores pudessem expressar sua opinião. A pesquisa de campo foi realizada com 100 consumidores que responderam a outro questionário elaborado especificamente para este outro público. Este questionário foi um *survey* elaborado em um *site* no qual os consumidores poderiam acessar e responder cada questão escolhendo uma dentre as alternativas propostas pelo questionário, neste caso a resposta do consumidor não foi livre.

4 Inovação: Percepção de Consumidores e Colaboradores a Partir de Pesquisa Realizada

Uma vez elaborado o estudo descritivo na empresa e a pesquisa de campo com consumidores, os dados coletados foram analisados e confrontados. Os principais resultados da pesquisa estão apresentados na TAB. 1 e TAB. 2

TABELA 1 – Principais questões realizadas durante pesquisa com colaboradores de empresas fabricantes de chocolates e doces

continua

Questão	Sim	Não	Não sabe opinar
Você tem percebido inovação de sua empresa nos últimos anos (alteração em embalagem, formato, sabor etc.)?	76%	24%	0%
O lançamento de um novo produto é previamente divulgado dentro de sua empresa?	76%	16%	8%
Em sua opinião, a competitividade com outras empresas do mesmo segmento é o principal fator que leva sua organização a inovar mais?	44%	48%	8%
Houve alterações na tecnologia ou em processos de produção nos últimos cinco anos?	76%	4%	20%
Em sua opinião, existe um relacionamento integrado entre os colaboradores e os processos ligados a novos produtos, tais como P&D, Engenharia, Marketing e Vendas?	44%	44%	12%
Existe um programa ou área que seja focado na geração e implementação de novas ideias?	52%	36%	12%

TABELA 1 – Principais questões realizadas durante pesquisa com colaboradores de empresas fabricantes de chocolates e doces

conclusão

Questão	Sim	Não	Não sabe opinar
Há algum programa que incentive ideias e opiniões de inovação, sejam internas (colaboradores) ou externas (consumidores)?	28%	56%	16%
Em sua opinião as inovações têm tido influência no grau de satisfação de clientes?	72%	16%	12%

FONTE: Os autores (2015)

Neste estudo realizado com colaboradores, pôde-se constatar que as empresas têm inovado em produto, seja em embalagem, formato ou sabor. Os colaboradores afirmam em quase sua totalidade que as companhias nos informam sobre a inovação previamente à divulgação para o Mercado. Por outro lado, as empresas não deixam muito claro o motivo que as leva a inovar, muitos coladores não sabem se o motivo é concorrência e muitos não percebem um processo de desenvolvimento de produto integrado entre as áreas envolvidas. Este fator evidencia a importância e necessidade da Gestão da Inovação ser implementada e desenvolvida pelas companhias no Brasil.

Ao ser questionado se os colaboradores notaram mudanças na tecnologia ou em processos de produção em suas empresas nos últimos anos, a grande maioria respondeu que sim, mostrando que as empresas vêm investindo em tecnologia para melhorar não só a qualidade de seu produto como também para otimizar seu processo produtivo.

As empresas não deixam muito claro o motivo a que as leva a inovar.

Um ponto importante destacado foi que a maioria dos colaboradores desconhece programas da empresa ou área focada em geração de novas ideias. Isto levanta a questão de que, ou estes programas não são incentivados ou utilizados, ou sua divulgação é precária, refletindo uma grande oportunidade para que as companhias criem e/ou melhorem áreas voltadas a este tema, novamente mencionando a falta da implementação da Gestão da Inovação.

72% dos colaboradores acreditam que as inovações que suas empresas realizam têm influenciado no grau de satisfação dos clientes, demonstrando que os colaboradores incentivam o processo de inovar e acreditam no potencial que este possui sobre o poder de decisão final de compra do consumidor. Por fim, foi questionado aos colaboradores se eles notam que a sua respectiva organização se destaca em inovação de produtos frente às concorrentes. Os entrevistados responderam basicamente de forma dividida, o que sinaliza que os entrevistados não conhecem ou se sentem confiantes com as apostas de inovação de suas empresas frente à de seus concorrentes.

TABELA 2 – Principais questões realizadas em pesquisa com consumidores de chocolates e doces

Questão	Sim	Não
Você costuma notar quando um novo chocolate/doce é lançado no mercado?	57%	43%
Ao perceber um novo chocolate/doce, você tem o hábito de adquirir para experimentar?	60%	40%
Você costuma perceber quando um chocolate/doce que você compra regularmente muda a embalagem ou formato?	88%	12%
Ao perceber mudanças na embalagem ou formato de um chocolate/doce, você tem o hábito de adquiri-lo?	26%	74%
Em sua opinião, um produto que recebe constantes inovações é mais atrativo que os que não recebem?	51,5%	48,4%

FONTE: Os autores (2015)

Quando questionados quanto à fidelização em uma marca, apenas 37% dos consumidores entrevistados afirmam manterem-se fiéis a uma marca específica, 63% estão abertos a experimentar outras marcas. Por quase unanimidade, 96% dos consumidores acreditam que a qualidade do produto é o que os faz lembrar de uma marca específica, somente 4% acreditam ser a inovação a responsável por esta lembrança. Este dado evidencia a importância de as empresas manterem e melhorarem a qualidade de seus produtos, remetendo à importância de inovação em processos. Quanto ao dado que relaciona como os consumidores percebem a inovação, 64% afirmam perceber o novo produto nas gôndolas de supermercados, 21% pelo marketing realizado através da televisão – outros meios de comunicação (por exemplo, redes sociais e rádio), juntos, somam 15%. Fica evidente através deste resultado que a localização estratégica dos produtos nos supermercados, muitas vezes disputada, faz sim diferença.

Pelos dados apresentados na TAB. 2, os consumidores quando questionados se um novo chocolate ou doce é notado quando lançado no Mercado, mais da metade respondeu que sim. Apesar de ser um número alto, ainda há 43% dos clientes que não percebem quando um produto é lançado nas gôndolas. Desta forma, nota-se que as empresas ainda têm muita oportunidade de investir em marketing e inovar seu modelo de

negócio. Em paralelo a isso, 60% dos consumidores afirmaram que experimentam um novo produto quando lançado no mercado, a grande maioria também nota quando um produto já existente muda a embalagem ou formato. Em contrapartida ao exposto, a maioria dos consumidores afirma não adquirir o chocolate ou doce apenas pelo fato da mudança de aparência, demonstrando que somente o exterior não é o suficiente para convencer o consumidor a adquirir o produto.

Frente aos resultados expostos, fica evidente a importância da inovação em produto para a companhia manter-se no mercado e também criar novos nichos, porém esse processo inovativo deve ser realizado em paralelo com inovações e investimentos em marketing, fazendo com que o consumidor enxergue o valor agregado no novo produto ou alteração apresentada pela companhia. Junto a este processo, as companhias devem manter sua qualidade e investir em processos internos que levem a otimização de seus processos, obtendo, por fim, melhor qualidade e padronização em seus produtos ofertados ao consumidor.

Considerações Finais

A partir da aplicação do estudo de caso com colaboradores da compilação de dados provenientes do questionário empregado em consumidores, pôde-se comprovar que a inovação em produtos do segmento alimentício, especificamente chocolates e doces, é, sim, percebida pelos consumidores quando são disponibilizados nas gôndolas de supermercados e que tornam-se mais atrativos no momento da compra.

A inovação é sentida e reconhecida pelos colaboradores, influenciando diretamente na competitividade das empresas deste ramo de

chocolates e doces. As estratégias de inovação implementadas nestas companhias são principalmente inovação em produto, processo e marketing. Também pode ocorrer inovação em modelo de negócio e operação, esta última não tão percebida pelos consumidores, porém impacta no nível de competitividade da empresa perante o mercado.

Através da inovação em produto, as empresas apostam em chamar a atenção do consumidor oferecendo um produto diferenciado, por meio da embalagem, da formulação ou de novos sabores. A inovação em processo faz com que a qualidade seja mantida e que inovações em produtos sejam possíveis. Já a inovação em Marketing comunica a chegada de um novo produto ou faz com que o consumidor se lembre de um produto já existente nas gôndolas, e vá até elas para adquiri-lo. Campanhas de marketing são frequentemente atualizadas e a inovação presente nelas chama a atenção do consumidor para o produto em questão, demonstrando qual seu posicionamento no mercado.

Pela pesquisa realizada com consumidores e colaboradores, pode-se constatar que a inovação é essencial para as empresas deste ramo frente à competitividade, os consumidores afirmaram que ela influencia na tomada de decisão de compra do produto exposto na gôndola do supermercado.

Alinhado ao pensamento dos consumidores, de acordo com a pesquisa realizada com colaboradores em companhias do segmento de chocolates e doces, pôde-se notar que estes acreditam que a inovação realizada por suas respectivas empresas tem surtido efeito na hora da compra dos produtos pelo consumidor. Isto ocorreu, também de acordo com o questionário realizado, pelo fato de que a empresa inovou em processos de produção, ponto muito importante

para o crescimento da indústria. Este dado ajuda a concluir que as empresas caminham no mesmo sentido das expectativas dos consumidores, pois estes têm notado e adquirido quando novos produtos chegam aos mercados.

Fica claro que a qualidade do produto interfere diretamente para que o consumidor volte a adquiri-lo. Este fato evidencia a importância de a inovação em processos ser constantemente realizada pela empresa, não só para manutenção da qualidade do produto como também para padronização desta dentro de um mesmo lote. E, como previamente comentado, os funcionários das empresas percebem esta alteração de processos internamente.

Tendo em vista a importância da inovação em produto e processos, os consumidores, em sua maioria, relatam perceber a diferenciação em produto nas gôndolas. No entanto, uma expressiva parcela dos entrevistados diz notar as novidades através dos meios de comunicação, ficando confirmada a relevância de serem realizadas inovações nas campanhas publicitárias (inovação em marketing).

Neste ramo em que, teoricamente, não existe fidelização, cada vez mais as empresas apostam em diferenciação como ponto-chave para atrair novos consumidores, mas para que os antigos sejam preservados, a inovação entra mais uma vez como requisito.

Desse modo, este estudo conseguiu demonstrar que a necessidade do consumidor pode ser atingida através de inovações que agreguem valor e pôde-se confirmar, com base na fundamentação teórica, que a inovação é sim um fator competitivo perante o mercado atual e que pode ser ainda melhor explorada no âmbito de indústrias alimentícias, mais precisamente do segmento de doces e chocolates.

Referências

- 3M. **Os tipos de inovação**. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/os-tipos-de-inovacao>>. Acesso em: 23 jul. 2015.
- ABREU, Andreia de. A importância da inovação tecnológica na indústria de alimentos: um estudo de caso numa empresa de grande porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012.
- ALVES, Elizeu Barroso; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz; FREITAS, Renan Figueiredo de. Modelos inovadores como diferencial competitivo de negócios. **Organização Sistêmica**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 76-99, jun. 2014.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CONCEIÇÃO, Junia Rodrigues et al. Indústria de alimentos no Brasil e inovação tecnológica. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006.
- CONTADOR, José Celso. Campos da competição. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan./mar. 1995.
- DOMINGUES, Sílvia A. **A indústria de alimentos e bebidas no Brasil**: uma análise da dinâmica tecnológica e das estratégias de inovação de suas empresas entre 1998 e 2005. 178 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **The economics of industrial innovation**. 3. ed. Cambridge, MA: MIT, 1997.
- HENRIQUES, S. Zeferino; FARAH, Osvaldo Elias. Ambiente empresarial e competitividade: a ligação da estratégia à execução. In: MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 4., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Metodista, 2006.
- INVENTTA. **Indústrias de alimentos superam desafios com a inovação aberta**. 2011. Disponível em: <<http://bgi.inventta.net/radar-inovacao/cases/industrias-de-alimentos-superam-desafios-com-a-inovacao-aberta/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.
- MARQUES, Paulo César Souza Marques. Inovação Estratégica: Uma Alternativa para a Empresa do Século XXI. **Revista da Católica**, São Paulo, v. 2, n. 4, jul./dez. 2010.
- MARTINS, Gustavo Müller; RUFFONI, Janaína Passuello; RODRIGUES, Kátia Cilene. Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela/RS. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. p. 1-16.
- OECD. **Competition issues in the food chain industry**. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2015.
- OLIVEIRA GAVIRA, Muriel de et al. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **RAM**: Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 77-107, ago. 2007.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: SciELO, 1993.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competition. New York: The Free Press, 1980. v. 300.

SIAL BRAZIL. **Tendências e inovações na indústria de alimentos**. 2012. Disponível em: <http://www.insumos.com.br/aditivos_e_ingredientes/materias/366.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. Joseph A. **Capitalismo, socialismo y democracia**. São Paulo: SciELO, 1984.

SIDONIO, Luiza et al. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, São Paulo, v. 37, n. 37, p. 333-370, mar. 2013.

SILVA NETO, Eugênio Mauricio da. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas**. 2012. 33 f. Monografia (Especialização em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

- Recebido em: agosto de 2017
- Aprovado em: dezembro de 2018