

## **INOVAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS: ALIMENTOS FUNCIONAIS A PARTIR DE PRODUTOS LOCAIS**

**Autoria:** Grethel Teresa Choque Delgado, Eugênio Ávila Pedrozo.

### **Resumo:**

Frente ao fenômeno da globalização e a concorrência acirrada, as microempresas de alimentos no Perú, foram obrigadas a procurar novas soluções para crescer e manter-se no mercado. Uma dessas soluções é através de estratégias de inovação, que se baseiam no desenvolvimento de novos produtos alimentícios que contem propriedades funcionais, ou seja, que beneficiam a saúde dos consumidores, sendo esta uma característica diferencial que faz com que a microempresa possa atingir uma vantagem competitiva no mercado. A presente pesquisa de natureza exploratória do tipo estudo de caso, tem por objetivo central analisar os fatores que influenciam o processo de inovação em uma microempresa de alimentos no Perú, dentro de seu ambiente interno (capacidades, recursos e competências essenciais) e em seu ambiente externo como nos relacionamentos com os fornecedores, seus canais de distribuição e seus clientes. Este artigo conclui que a microempresa em estudo desenvolveu alimentos inovadores baseados na diferenciação através da incorporação de matérias primas e insumos de caráter funcional, que beneficiam a saúde do consumidor e promovem a produção de recursos locais oriundos da região.

**Palavras-chaves:** Inovação. Microempresas de Alimentos. Alimentos funcionais. Criação de valor.

### **Abstract:**

Front to the phenomenon of the globalization and an intense competition, the microcompanies of foods at the Perú, had been obliged to look new solutions to grow and to remain themselves in the market. One of this solutions strategies are through of innovation, that if bases on the development of new nourishing products that will contain functional properties, it means, that they benefit the health of the consumers, being a distinguishing characteristic that allow at the microcompany reach a competitive advantage in the market. The present research of exploratory nature is a case study, has for central objective to analyze the factors that influence the process of innovation in three microcompanies of foods in Arequipa in the Perú, inside of its internal environment (essential capacities, resources and abilities) and in its external environment as in the relationships with the suppliers, its canals of distribution and its customers. This article concludes that the microcompanies in study developed established innovative foods in the differentiation through the incorporation of raw materials and others substance of functional character, that benefit the health of the consumer and promote the production of native local resources of the region.

**Key- Words:** Strategy. Innovation. Microcompanies of Foods. Functional foods. Creation of value.

## INTRODUÇÃO

Atualmente no Perú as microempresas de alimentos estão reagindo com maior flexibilidade e desenvoltura frente às mudanças competitivas do mercado, aquelas microempresas que conseguem desenvolver sua capacidade para encontrar soluções eficientes e eficazes em ritmo acelerado serão aquelas que se destaquem no ambiente competitivo. O sucesso das microempresas geralmente deve-se o desenvolvimento de estratégias de inovação baseados na diferenciação em seus produtos ocasionando que elas possam crescer e manter-se no mercado competitivo.

A decisão dos microempresários em ser mais competidores lançando ao mercado produtos inovadores resulta do benefício de ser os pioneiros, "*First-Mover Advantages*". Quanto maior tempo o pioneiro ficar sozinho no mercado, maior a chance da empresa a sobreviver. Devido ao monopólio temporário do pioneiro, suas vantagens competitivas seriam fortificadas e sua sobrevivência seria mais fácil (ROBINSON e MIN, 2002).

O processo contínuo de inovação vai depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das microempresas, como no esforço por obter peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais, por exemplo, custo e preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time* e maior habilidade de servir a clientela, entre outras (PORTER, 2004). As microempresas inovadoras acrescentam novas características a seu produto, ser o primeiro em introduzir essas novas características valiosas é uma das maneiras mais eficazes para competir (KOTLER, 2000).

Os consumidores manifestam uma crescente preocupação no que concerne às questões de tipo alimentar, ambiental, estilo de vida e saúde, oriundas, em grande parte, pelas descobertas científicas acerca das funcionalidades dos alimentos na vida das pessoas. Dentre dessas modificações a funcionalidade proporciona satisfação à população, respondendo às exigências das diversas modificações na vida do homem e na sua forma de alimentar-se (JENKINS, 1993). Geralmente são as empresas maiores que fazem esse tipo de inovações, quanto as microempresas está em relação direta à tomada de decisões dentro de todas as áreas da organização, ou seja, seu ambiente interno e externo e o desenvolvimento da idéia inovadora em todas elas até chegar ao mercado. Dentro das estratégias de inovação tomadas pelas microempresas de alimentos está o desenvolvimento de produtos alimentícios, que oferecem ao consumidor uma boa qualidade de vida, beneficiando a sua saúde dentro da perspectiva de um desenvolvimento sustentável e da utilização de recursos locais dando um novo conceito de produtos alimentícios, denominado de "funcional". Trata-se de um setor em expansão que exige aperfeiçoamentos tecnológicos de gestão e produção ao longo do sistema alimentar. No presente estudo uma microempresa em Arequipa no Perú, inovou no setor de cereais produzindo alimentos funcionais utilizando produtos andinos locais.

Desta maneira, o objetivo deste estudo foi de identificar e analisar quais são os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento de novos produtos alimentícios nas microempresas no Perú. Primeiro se abordará os aspectos da inovação no setor alimentar, o segundo aspecto envolve a situação das microempresas de alimentos no Perú, seguido do método que foi usado, análise e resultados e por último se apresentarão as conclusões.

## 1. INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTAR

Muitas vezes descobrir o que o consumidor já descobriu pode ser o ponto de partida de uma inovação. Isto só pode ser obtido através da observação do que o consumidor realmente faz (CHRISTENSEN, 1999). As necessidades e desejos dos consumidores são a fonte lógica para buscar idéias de novos produtos. Muitas das melhores idéias surgem quando se pede aos consumidores para descreverem seus problemas em relação aos produtos atuais (KOTLER, 2000).

Assim também para Joshi e Sharma (2004), o melhor entendimento do consumidor e suas preferências é um pré-requisito básico para o sucesso de novos produtos. A formação de preferências de novos produtos pelo consumidor não é um estado preexistente que dirige o curso do projeto do desenvolvimento de novos produtos, mas sim essas preferências evoluem com o engajamento do cliente com as idéias de novos produtos, seu conceito, protótipos ao longo dos estágios de desenvolvimento de novos produtos (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

As inovações que diferenciam os consumidores exigem diferentes tipos de informação e competências organizacionais. Já a fabricação dos produtos de consumo em massa baseia-se em conhecimento altamente codificado, padronizado, que não exige a mão-de-obra especializada, diferentemente de produtos que focam nichos diferentes de consumidores (WHITLEY, 2000, p.868). As ideias inovadoras transformadas a soluções como produtos, processos, serviços são testadas para verificar se atendem aos interesses e necessidades dos clientes na última fase da estratégia do desenvolvimento do produto, garantindo assim sua efetividade e sucesso (VASCONCELLOS, 1997).

Segundo Schumpeter (1985) o desenvolvimento de novos produtos ou processos permite que uma determinada organização se diferencie de seus competidores, fazendo com que essa empresa inovadora se aproprie de lucros gerados a partir da sua diferenciação no mercado. Dessa forma, a busca por inovação deve ser constante, pois ela é inerente ao processo de concorrência entre as organizações e aos princípios de acumulação de capital.

Na visão de Porter (2004), a obtenção da vantagem competitiva sustentável ocorre a partir da escolha de uma estratégia genérica, buscando a liderança em custo, diferenciação ou enfoque. Algumas empresas são extremadamente inovadoras quanto às novas características adicionadas a seu produto; elas devem calcular para cada característica potencial seu valor para o consumidor versus o custo para a empresa, além de considerar quantas pessoas desejam cada característica, se os concorrentes poderiam copiá-las facilmente.

De acordo com Kotler (2000) produtos podem ser diferenciados em termos reais e psicológicos com uma imagem vinculada, a qual pode ser construída, principalmente, com uma embalagem diferenciada. Muitas vezes, a escolha por uma embalagem envolve aspectos subjetivos. Por intermédio de um estímulo visual, a embalagem tenta explicitar esteticamente a simbologia do produto e sua apresentação, tendo como objetivo materializar a imagem deste. O sucesso de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação de produto depende do número de dimensões nas quais se possa diferenciar (principalmente embalagem, marca e preço), do avanço tecnológico capaz de modificar suas características, da “publicidade persuasiva” que pode induzir percepções subjetivas de diferença ou de mudanças na renda, demografia ou gosto dos consumidores.

Para Christensen, Rama e Von Tunzelmann (1996) a fonte mais importante de informação para a inovação no setor alimentario são os consumidores e clientes finais, a mudança radical do papel dos consumidores no desenvolvimento da inovação nesse setor é decorrente de mudanças socioeconômicas e do estilo de vida que qualificam suas necessidades. Eles afirmam também que os investimentos em P&D na área alimentar, isto porque grande parte do desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto é realizada por agentes externos como os fornecedores de insumos, equipamentos ou instituições de P&D.

A inovação no setor alimentício envolve um processo complexo de interação que liga as necessidades do consumidor com os novos desenvolvimentos da ciência e tecnologia (GALIZZI & VENTURINI, 1996). Assim também a relação entre a capacidade inovadora e o tamanho da empresa decorre da possibilidade de amortizar os investimentos em ativos tangíveis (equipamentos e plantas) e intangíveis (imagem de marca, conhecimento) específicos e necessários ao desenvolvimento de novos produtos, em uma ampla base de produção. A aceitação pelo mercado da introdução de novos produtos é um componente importante na determinação do impacto a longo prazo no valor da firma (PAUWELS et al., 2004).

## 2. ASPECTOS INTERNOS E CRIAÇÃO DE VALOR

Para Hitt; Ireland e Hoskinsson (2002) o valor é baseado nas características e atributos de desempenho que as empresas proporcionam, sob a forma de bens ou serviços, pelos quais o cliente está disposto a pagar. No cenário competitivo do século XXI, as empresas devem avaliar continuamente até que grau suas competências essenciais geram valor para o cliente. Para que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais devem-se considerar dois aspectos: O primeiro deles é quais de seus recursos e capacidades são competências essenciais; O segundo é a análise da cadeia de valor, as empresas utilizam esta ferramenta na seleção das competências capazes de gerar valor que deverão ser mantidas, aperfeiçoadas ou desenvolvidas e daquela que deverão ser terceirizadas. Finalmenate, uma importante pergunta seria: **Quais competências essenciais a empresa necessita para alcançar uma vantagem competitiva?**

Hitt e Ireland (2002) consideram os recursos tangíveis como aqueles que podem ser vistos e quantificáveis estes são:

- Físicos: infra-estrutura, equipes, matérias primas, insumos;
- Tecnológicos: estoque de tecnologia (patentes, direitos etc.);
- Financeiros: capacidade de levantar capital e gerar fundos;
- Organizacionais: estrutura de comunicação, planejamento, coordenação.

Quanto aos recursos intangíveis, que são aqueles enraizados na historia da empresa que se acumularam com o passar do tempo, ressalta-se os seguintes:

- Recursos Humanos: conhecimentos, confiança, capacidade gerencial, rotinas da organização;
- Recursos de inovação: idéias, capacidade científica de inovar;
- Recursos de reputação: desde a perspectiva dos clientes são consideradas as marcas, a percepção da qualidade e confiabilidade e, na perspectiva do fornecedor os resultados da eficiência e eficácia.

Por outra parte Giget (1997) apresenta o aporte do diamante da inovação total, que encaixa dentro das competências essenciais considerando que a inovação não está limitada estritamente à esfera técnica, e que as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas. O diamante da inovação total apresenta as múltiplas facetas da inovação através da comunicação entre as diversas funções da empresa: Recursos humanos, P&D, marketing e vendas, produção e recursos financeiros.

Gollo (2006) faz a análise das inovações associando o nível organizacional e suas relações com os grupos de interesse que formam a rede de valor da empresa, apresentando quatro categorias de inovações: produto, processo, distribuição e gestão, prevendo também diferentes níveis de intensidade e de impacto das inovações ao longo da rede de valor da empresa focal.

Quanto a criação de valor, a contribuição de Kim e Mauborgne (2002) apresenta aportes da inovação de valor, ligando a inovação ao que é valorizado pela massa de compradores. Para que a empresa possa inovar ela deve de responder às seguintes perguntas: (A) Estamos oferecendo aos clientes um valor radicalmente superior?; (B) Nosso nível de preço é acessível à massa de compradores em nosso mercado-alvo? Na seqüência propõe-se o Modelo das Quatro Ações, que deve se apoiar em quatro perguntas, (1) Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?, (2) Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?, (3) Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?, (4) Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? As respostas das perguntas 1 e 2 dão idéias de como fazer com que a estrutura de custos seja menor que a dos competidores. Já as respostas das perguntas 3 e 4 oferecem pistas sobre como aumentar o valor para o comprador e criar nova demanda (KIM e MAUBORGNE, 2002).

Sharma, Krishnan e Grewal (2001), propõem que a transferência de valor, segundo a visão do consumidor, gera valor através do eficaz gerenciamento das cadeias de suprimentos, cobrindo vendas, abastecimento e serviços de produtos. As funções do sistema de distribuição estão associadas com a informação e com a movimentação física de bens e a captura de valor nos negócios que envolvem a distribuição física. Os representantes da microempresa, afirmaram que o valor está representado por uma série de atividades e processos (cadeia de valor) que provêm de um valor a um dado preço para o cliente, envolvendo uma série de objetivos comuns entre empresas que participam da cadeia de valor, assim como o manifestaram Evans e Berman (2001).

### **3. METODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para analisar os fatores que influenciam o processo de inovação nas microempresas de alimentos no Perú, foi realizado um estudo de caso de natureza exploratória que analisará as estratégias de inovação de uma microempresa de alimentos na gestão de seu negócio. A pesquisa implicou na necessidade de realização de entrevistas com pessoas de mais de um departamento para o caso.

De acordo com Yin (2001), referente ao objetivo da pesquisa, o estudo de caso (exploratório, descritivo ou explanatório) contribui para a compreensão de fenômenos

individuais, organizacionais, sociais e políticos. Na presente pesquisa, a relevância do estudo de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. Este é um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados, aliada ao conhecimento acumulado até então, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir da riqueza e tratamento científico dessas novas informações, gerando novos conhecimentos.

Para este estudo se considerou a microempresa de alimentos “*Delicias del Sur*” localizada na cidade de Arequipa no Perú. Esta empresa de caráter familiar foi selecionada por ter antecedentes de inovação em seus produtos, ou seja, ela começou a lançar no mercado produtos com alto valor agregado através da adição de matérias primas locais caracterizados por apresentar propriedades funcionais que realçam o valor nutricional destes.

### 3.1 Coleta de Dados:

Foram utilizadas fontes de dados primárias através da técnica de entrevista semiestruturada, dados secundários baseado em documentos e observação direta dos fatos. O estudo de caso foi localizado na cidade de Arequipa no Perú e como objeto de pesquisa foi a microempresa de alimentos “*Delicias del Sur*”. Realizou-se entrevistas com os responsáveis da organização das áreas de: produção, vendas, administração e com a engenheira de alimentos encarregada da produção.

A obtenção dos dados foi feita através de um questionário de tipo aberto semi-estruturado que continha diversas perguntas relacionadas ao processo de desenvolvimento de novos produtos e às variáveis que supostamente os influenciavam. Um ponto importante foi a narrativa dos sócios que participaram da fundação e desenvolvimento da empresa e de como que foi evoluindo a idéia inovadora, assim como o uso da sua experiência de trabalho dentro da organização.

Os dados secundários foram obtidos através de documentos fornecidos pela empresa como: atas, relatórios, contratos, catálogos entre outros, que contribuíram na aquisição de informação e corroboraram os dados adquiridos dos entrevistados.

A análise e interpretação dos dados foi realizada à luz do referencial teórico escolhido.

## 4. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO PERÚ

Existe hoje uma grande demanda no consumo de produtos alimentícios a base de ingredientes e aditivos de origem natural; cada vez mais os consumidores peruanos assinalam sua preferência pelos alimentos com propriedades nutricionais e funcionais benéficas para a sua saúde.

Os alimentos elaborados a base de cereais, leguminosas, tuberosas, raízes, verduras e frutas com altos conteúdos de proteínas, minerais e vitaminas, que formam a base da alimentação biológica, nutritiva e medicinal, são alimentos funcionais. Quanto aos cereais, grãos andinos, próprios da região principalmente cereais existem uma grande variedade entre eles: a *Quinoa*, *Kiwicha*, *Cañihua*, *Cevada* e legumes como *Habas*, e raízes como a *Maca*. Estes produtos possuem boas perspectivas para exportação aos mercados norte-americanos e europeus, onde existe uma demanda crescente por produtos naturais, nutritivos, livre de pesticidas e fertilizantes químicos. Muitos dos cereais estão apresentados na forma de misturas de farinhas, flocos, produtos extruídos (sopas instantâneas), entre outros, tendo uma excelente aceitabilidade (ZAPATA, 2000).

O principal mercado consumidor das indústrias de alimentos está representado pelas cidades mais importantes do Perú como: Lima (principal consumidor), seguido dos centros de consumo secundários: Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Cuzco, Piura e Tacna. Além disso, essas cidades por serem capitais de departamentos, contam com tecnologia e meios de comunicação que favorecem as relações comerciais e o desenvolvimento de novos alimentos.

A indústria peruana de alimentos está aproveitando os seus recursos naturais locais para a industrialização de produtos com valor agregado que se sustenta como vantagem competitiva potencial. Existem benefícios concretos tais como: (a) menores custos por conceito de transporte, e menores volumes de contaminação, (b) maior valor agregado e nível de ingresso com o aproveitamento comercial dos produtos autóctones, (c) fomento das áreas de cultivos rentáveis, com a gestão ecológica e a contribuição a uma autêntica descentralização (ZAPATA, 2001).

Essa situação reforça a afirmação de Christensen, Rama e Von Tunzelmann (1996) que afirmam a existência de um incremento de lançamentos de novos produtos de alto valor agregado, no setor alimentício, que atende segmentos de mercado específicos propiciando a geração de microempresas enfocadas a estabelecer estratégias de diferenciação que estão orientadas à inovação.

#### **4.1 Microempresas de Alimentos no Perú**

No Perú o surgimento das microempresas de alimentos surge com o propósito do desenvolvimento econômico e social, ingressando no mercado através de produtos diferenciados que atendem às novas necessidades dos consumidores. As microempresas enfrentam uma limitação para descobrir nichos ainda não explorados, considerando que os mercados locais tendem a ser cada vez menos importantes frente à convergência dos padrões de consumo que favorecem os produtos ofertados pela grande distribuição (TRAIL, 1997).

Existe uma grande necessidade no Peru do desenvolvimento de estratégias de inovação orientadas às microempresas, para que possam ingressar e manter-se no mercado competitivo. O surgimento das microempresas alimentícias no Perú está baseado na produção de produtos inovadores com valor agregado através da utilização de matérias primas locais, satisfazendo as necessidades e interesses dos consumidores que procuram uma alimentação saudável sendo esta uma boa oportunidade para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Aspectos importantes a considerar são os manifestados por Kruglianskas (1996) que sugere que há diferenças entre as pequenas, médias e as grandes empresas em termos de vantagens relativas da tecnologia e os desafios enfrentados quando se considera a sua adoção nos processos produtivos e organizacionais das empresas. As pequenas e médias empresas podem ter acessos limitados ao capital e aos recursos humanos especializados, porém, podem ser menos afetadas por restrições burocráticas, resistências dos sindicatos e por problemas de coordenação. Nas pequenas e médias empresas, ao contrário do que normalmente ocorre nas grandes empresas, o poder decisório costuma ser centralizado na alta direção, o que proporciona agilidade nas decisões estratégicas, notadamente aquelas que envolvem grandes investimentos em ativos.

Quanto ao desenvolvimento do marketing, as microempresas de alimentos utilizam métodos informais e pouco estruturados que servem para promover seus produtos buscando novos clientes apesar de terem limitações de recursos financeiros (STOKES, 2000a). Neste contexto, as redes de relação de seus dirigentes se mostram fundamentais

para a realização do marketing empreendedor de modo criativo, pouco dispendioso e, enfim, compatível com as condições das microempresas.

Stokes (2000b) sustenta que, comumente, os microempresários começam o processo pelo desenvolvimento de uma inovação incremental (que leva ao desenvolvimento de produtos), depois identificam mercados-alvo com as necessidades deste. Após essas duas etapas, os empreendedores realizam o marketing boca a boca (ou marketing por indicação) e, em seguida, a obtenção de informações com o auxílio de sua rede de relação. Para o autor, o ciclo do processo de marketing empreendedor se completa com a volta ao primeiro item, ou seja, às inovações incrementais e ajustes.

## 5. O CASO “Delicias del Sur”

### 5.1 Caracterização da Microempresa

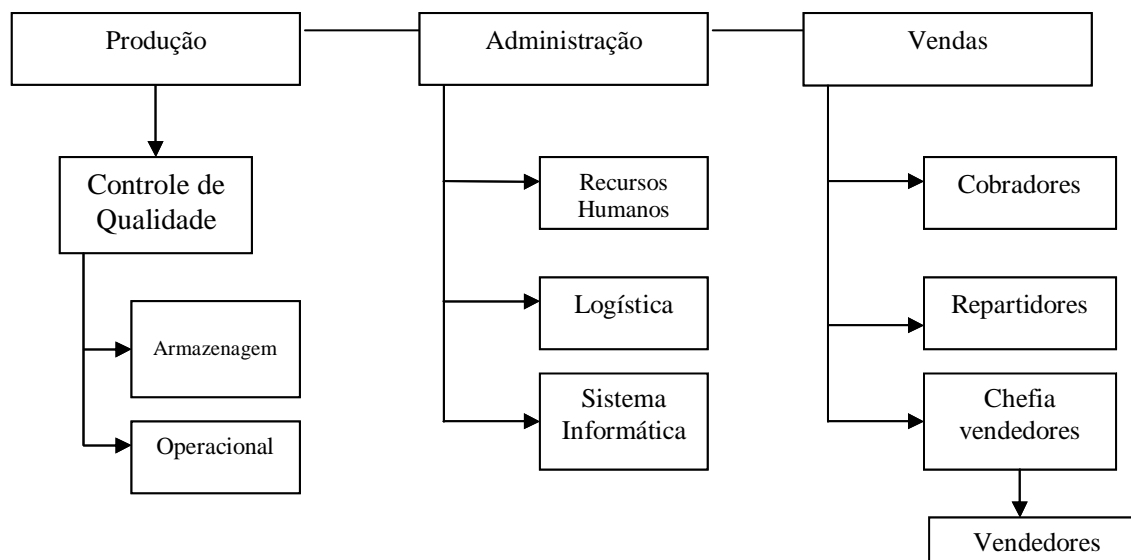
A microempresa “Delicias del Sur”, está localizada na cidade de Arequipa no Perú. Sua data de iniciação foi em junho do 2003. Trata-se de uma empresa familiar dirigida por três irmãos, sendo um encarregado da produção, um pelas vendas e outro pela administração. A atividade principal da empresa consiste na fabricação de cereais instantâneos e expandidos, relacionados no **quadro 1**, tendo como principal cliente o mercado arequipenho local. Seus fornecedores são: (1) *Montana*, que prove de essências e corantes. (2) *Clariant*, fornece adoçante. (3) *Arligen*, embalagens (4) *Conservas y Alimentos S.A.*, chocolate em pó. (5) Sr. Juan Quispe, farinhas a base de cereais andinos. Os seus principais competidores que estão relacionados com a linha de produção são: *Productos Andinos* e *Lac Natur*.

A organização da microempresa é relativamente simples e é formada por três áreas: administração, produção e venda (**figura 1**) e envolve um total de 25 trabalhadores. Seu faturamento é de U\$ 5 000 /mês. Seus principais produtos são:

Produtos	Tipo
Cereais instantâneos	Chocolate, morango e baunilha
Cereais Expandidos	Soja, trigo, milho, fidelinhos, quinua, cañihua e kiwicha.

**Quadro 1** Tipo de produtos da microempresa Delicias del Sur.

Fonte: Autor



**Figura 1 – Organograma da microempresa Delicias del Sur.**

Fonte: Autor

## 5.2 Recursos usados no processo de inovação

Com respeito ao ambiente interno (Hitt; Ireland e Hoskinsson, 2002) o gerente da produção da microempresa “*Delicias del Sur*” respondeu que as competências essenciais que a empresa necessita para alcançar uma vantagem competitiva, é o mesmo cereal instantâneo, assim como as matérias-primas, insumos e as embalagens. Já o gerente administrativo e de vendas, consideraram que a melhor ferramenta para manter-se no mercado é seu sistema de vendas, eles consideraram os vendedores como peças fundamentais na organização, sem os quais a empresa não teria lucro. Dentro do

<b>Tangíveis</b>	<b>Gerente Produção</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Gerente de Vendas</b>
Físicos	Infraestrutura, matéria prima e insumos: farinhas (cañihua, quinua, kiwicha, maca, habas, soja e cevada), essências (morango, baunilha), corante (morango), chocolate em pó, adoçante, embalagens, rótulos, etc.	Local da fábrica, estruturas físicas.	Fábrica, máquinas e matérias primas.

ambiente interno, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) consideraram dois tipos de recursos tangíveis e os intangíveis que serão a base das capacidades e competências essenciais. Dessa forma os respondentes se situaram dentro dessa lógica conforme no *quadro 2*.

Físicos	Infraestrutura, matéria prima e insumos: farinhas (cañihua, quinua, kiwicha, maca, habas, soja e cevada), essências (morango, baunilha), corante (morango), chocolate em pó, adoçante, embalagens, rótulos, etc.	Local da fábrica, estruturas físicas.	Fábrica, máquinas e matérias primas.
Tecnológicos	Equipes e maquinarias (expansoras, Tanques de misturado, balanças, tamis vibratório, embalador), Softwares, Fluxo de processos.	Equipes e maquinarias, sistemas de vendas e da produção, fluxo de processos.	Equipes e os processos de produção.
Financeiros	Capital de investimento U\$10.000	Capital de investimento.	Capital de investimento.
Organizacionais	Administração, recursos humanos, produção e vendas.	Comunicação e coordenação das áreas de: produção, vendas e de administração.	Organização: produção, vendas e administração.
<b>Intangíveis</b>			
Recursos Humanos	Funcionários e operários.	Conhecimento do pessoal das áreas da produção (engenheiras, operários, nutricionista), vendas (vendedores, cobradores, repartidores) e de administração (secretarias, engenheiro de sistemas e a chefe de recursos humanos).	Confianças dos funcionários, operários e colaboradores.
Recursos de Inovação	Idéias inovadoras	Capacidade de inovar.	Idéias novas.

Recursos de Reputação	A marca não é conhecida, pelo pouco tempo no mercado.	O mercado não reconhece a marca. Devemos aumentar a qualidade dos produtos.	Trabalhamos para ser considerados no mercado (fornecedores e clientes).
-----------------------	---	---	---

**Quadro2 Recursos Tangíveis e Intangíveis da microempresa Delicias del Sur.**

*Fonte: Elaborado a partir das entrevistas*

A microempresa “*Delicias del Sur*”, que apresenta um organograma simples, considerou-se que o modelo do triângulo da inovação técnica de Giget (1997) se ajusta melhor aos dados, porque apresenta as áreas de produção, P&D que se encontra inserida dentro da produção, vendas, marketing que está também inserida nas vendas. Esta informação é apoiada na questão que diz: Como se aplica e se põe em prática esta idéia inovadora no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Vendas e Recursos Humanos? Os entrevistados responderam que a idéia surgiu na área de produção pelas especialistas formadas por duas engenheiras de alimentos e uma nutricionista. Elas propuseram a produção de um cereal instantâneo que é um suplemento nutricional e consiste na mistura de farinhas de cereais andinos adoçados, adicionando-se diferentes sabores destinados à crianças e adultos e que pode ser consumido no café da manhã.

Primeiramente as especialistas procuraram informação nutricional e funcional dos cereais segundo o aporte protéico, vitamínico e mineral para fazer a formulação assim também como os processos envolvidos. Na formulação do produto se decidiu colocar adoçante no lugar do açúcar, sendo esta uma característica diferencial, já que agrega valor ao produto atingindo a um determinado segmento de mercado como aquelas pessoas com ingestão em baixas calorias e diabéticos. Outro fator importante no desenvolvimento do novo produto foi a procura dos fornecedores das matérias primas e os insumos. A empresa teve mais dificuldade para conseguir o fornecedor das farinhas de cereais andinos, sendo a qualidade e o custo requisitos mais importantes a serem considerados.

Um aspecto importante de marketing foi a apresentação do produto, a embalagem do cereal instantâneo. Ela foi fornecida pelos próprios donos que contam com uma fábrica de embalagens de polietileno. Eles desenharam uma garrafa transparente com uma tampa de tipo *sport lok*, que apresenta um sistema de abertura *push-pull*. O tipo de garrafa caracteriza-se como um elemento estratégico de marketing no sentido que depois de terminado o cereal, o consumidor poderá aproveitar a garrafa para armazenar líquidos, sendo útil para aqueles que assistem às academias, escolas, nas viagens e outros serviços. O desenho do rotulo foi realizado também na área de produção e para seu desenvolvimento procurou-se enfatizar o valor nutricional e funcional do cereal, além da informação obrigatória da empresa. Buscou-se que os desenhos fossem atraentes para as crianças enfatizando as cores e as figuras. Isto devido a que o produto é dirigido às crianças, que são o maior público consumidor.

Depois que o produto escolhido estava pronto os sócios da microempresa em uma reunião determinaram o seu preço a ser lançado ao mercado. O departamento de vendas estava encarregado de colocar o produto no mercado; eles apontaram à classe média,

apoiados em sua estratégia de vendas, e pela sua experiência na aplicação do “*sistema de rastrillo*”, que consiste em vender os produtos porta a porta em todas as zonas segundo o plano da cidade. Eles trabalham com chefes de grupo de confiança que controlam um grupo de vendedores; os vendedores são capacitados na venda dos produtos e vão de casa em casa oferecendo o produto. A forma de pagamento é a prazo, o que facilita o fechamento do contrato. Depende da personalidade e da atuação de cada vendedor, o convencimento do cliente sobre os benefícios funcionais dos cereais. Depois disso, caso o cliente aceite, assina-se um contrato de venda, que será pago segundo o estipulado no contrato (semanal ou quinzenal). Então o processo de inovação inicia-se quando depois de conhecida e aprovada a idéia inovadora pelos gerentes, é levada à área de produção, se fazem as provas, se avalia, e se lança ao mercado através de seu sistema de vendas.

Para Gollo (2006), as relações em nível organizacional com os grupos de interesse que formam a rede de valor da empresa, apresentam quatro categorias de inovações: produto, processo, distribuição e gestão e os níveis de intensidade e de impacto das inovações ao longo da rede de valor da empresa focal. Para a microempresa “*Delicias del Sur*” que produz um alimento inovador pelas propriedades funcionais contidas em suas matérias primas, ela se situa como uma microempresa que desenvolve uma inovação incremental, já que introduz mudanças incrementais perceptíveis ao longo do processo produtivo assim como de melhorias, as quais reforçam e aprimoram a capacidade técnica e as habilidades existentes. A microempresa além de inovar no produto está inovando na distribuição, já que utiliza um sistema de vendas particular “porta a porta”, tirando vantagem em relação a seus concorrentes, pois, consegue informação fidedigna e rápida das necessidades dos seus clientes.

Com respeito à participação dos clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes no processo de desenvolvimento da estratégia de inovação, os sócios responderam que em suas viagens, especialmente a Lima costuma-se visitar os supermercados, pois eles sempre trazem coisas novas e, baseia-se nas conversas com outros colegas, além dos fornecedores que dão muito apoio técnico. Por exemplo, a *Montana*, empresa que fornece insumos de essências e corantes químicos, conta com um laboratório de P&D que foi oferecido aos seus clientes para a experimentação de provas de produtos novos. A *Clariant*, que fornece adoçante, oferece informações sobre seus novos produtos que estão sendo lançados no mercado.

Outra mídia que ajudou muito na geração de idéias foram os jornais que mostraram a tendência do mercado e os novos produtos que estão sendo oferecidos na região, no país e do mundo. Além disso, a participação dos clientes é muito importante porque a empresa trabalha um sistema de vendas “porta a porta”, direto com o consumidor, onde se recebe informação direta do cliente, que dão sugestões de novos produtos. Outro aspecto são as visitas às feiras de tipo agropecuárias, elas sempre têm alguma novidade como a *FIA* (Feira Internacional de Arequipa), *EXPOAGRO* (Feira agropecuária) onde se expõe produtos locais, regionais e nacionais. Existe também, outra feira *COLCA* da região de *Chivay*, onde se vende basicamente cereais andinos. Para a engenheira de alimentos, encarregada da produção, a consulta de revistas técnicas da área agro alimentar e as informações da internet ajudaram muito no esclarecimento da idéia inovadora.

Quanto ao aporte de Kim e Mauborgne (2002), referente à inovação de valor: sobre se a empresa está oferecendo aos seus consumidores alimentos com valor superior do que a

concorrência e se o preço é acessível à massa de compradores de seu mercado-alvo, eles responderam que seu diferencial é oferecer aos seus consumidores um produto com maior valor agregado. Existem outros produtos superiores aos deles devido à marca e a imagem da empresa, reconhecidos pelos consumidores ao longo do tempo, mas o serviço que a microempresa *Delicias del Sur* oferece é diferente, pois, utiliza uma estratégia de vendas diferencial de ir de casa em casa, estabelecendo uma relação direta com os seus clientes.

Já referente ao Modelo das Quatro Ações de Kim e Mauborgne (2002), os entrevistados argumentaram que sobre os atributos indispensáveis pelo setor que devem ser eliminados e reduzidos, está envolvida a lógica de redução de custos. Assim também foram eliminados os desperdícios, e reduzidos os altos custos de produção, além de maximizar a capacidade da planta produtiva e a mão de obra. Dessa forma, consideram que se devem eliminar os gargalos e os desperdícios, além de haver uma proximidade física e uma maior integração com fornecedores. Em relação à questão “de como aumentar o valor para o consumidor e criar novas demandas, quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados e quais devem de ser elevados bem acima dos padrões setoriais”, os gerentes afirmaram que ofereciam um produto completo que alivie as doenças dos consumidores, um produto que além de alimentar possa prevenir ou aliviar doenças. O objetivo dos produtos é oferecer ao mercado um remédio às doenças dos nossos clientes, dar uma solução a seus problemas no sentido de saúde e alimentação.

Com respeito à criação de valor Kim e Mauborgne (2002) consideram-se algumas questões relacionadas ao significado para a empresa do processo de criação e transferência de valor. Os entrevistados enfatizaram que a criação de valor dentro da empresa é fundamental porque está em relação com a capacidade de satisfazer aos clientes e de produzir um produto com qualidade, onde todas as áreas da organização estão relacionadas, coordenadas e informadas do ambiente interno e externo. A medida que se incrementa o valor dos produtos, incrementam-se os preços. Outro sócio afirmou que é produzir corretamente, um produto de qualidade de alto valor agregado, inovador e que possa satisfazer as necessidades dos consumidores, devendo a empresa garantir um bom desenvolvimento das atividades da organização. No que concerne à questão dos fatores que influenciam o processo de Criação e Transferência de valor na produção de alimentos funcionais e como se relaciona este processo em todas as áreas da cadeia de valor, os sujeitos entrevistados, responderam que é o conhecimento e a experiência de cada trabalhador.

Os fatores externos como a globalização, as tecnologias de informação, as leis de cada país, entre outros,

dão suporte aos novos conhecimentos de idéias inovadoras, assim como os fatores internos (recursos, as competências essenciais), ajudam a atingir uma vantagem competitiva. Um exemplo disto é que a microempresa trabalha com celulares RPM (Rede privada Movistar), que é um sistema de comunicação em rede, que agrupa os clientes empresariais outorgando benefícios únicos por ser clientes corporativos permitindo que todos se comuniquem com facilidade a preço econômico. Isso faz com que eles reforcem os seus relacionamentos e estejam mais informados e comunicados.

O processo de criação se dá na produção de um produto inovador com aceitação e demanda dos consumidores, enquanto na transferência de valor se dá nas relações com

diferentes áreas da organização. Um exemplo disso é que os gerentes se reúnem semanalmente, propondo idéias novas, discutindo alternativas de solução a problemas que estão acontecendo na empresa no desenvolvimento de novos produtos.

## 6. CONCLUSÕES

O processo de desenvolvimento de novos produtos parte do próprio microempresário que é motivado pela busca por vantagens competitivas, as quais são consideradas essenciais para conquistar e manter seus clientes. Este processo tem como principal fonte de recursos a própria capacidade dos empreendedores, a partir de seu conhecimento, ambição, visão, otimismo e propensão em lidar com os riscos inerentes às inovações.

Este estudo apresenta uma correspondência com o fechamento teórico, enquanto a recursos internos, processo de inovação e criação de valor. A microempresa “*Delicias del Sur*” no aspecto da geração da idéia inovadora utilizou meios externos para adquirir informação como: revistas técnicas em alimentos, feiras agropecuárias, viagens, sugestões dos clientes. Assim também o aporte dos fornecedores que além da informação brindada, ofereceram o uso de seus laboratórios de P&D para a experimentação de novos produtos.

A informação dos clientes oferece uma vantagem à empresa na geração de alternativas para criar um produto novo, neste caso, a microempresa apresenta dentro de seus recursos tangíveis seu sistema de vendas como sua competência essencial diferenciando-se no mercado, além disso, o contato com os consumidores faz com que adquira informações fidedignas que tornam viáveis o desenvolvimento das estratégias inovadoras.

O tempo no mercado da microempresa também influencia no desenvolvimento dos novos alimentos porque a maior experiência na produção de novos produtos alimentícios, maior conhecimento para o desenvolvimento da inovação, e por tanto mais produtos inovadores. A experiência nos acertos e erros contribui a reduzir a incerteza nos investimentos dos novos alimentos. Quando a empresa é nova no mercado, o lançamento de seus produtos inovadores serão arriscados, porque a marca não é reconhecida, ela deverá começar com um nível de qualidade que possa garantir um bom retorno de seus clientes.

A microempresa “*Delicias del Sur.*” Tem lançado ao mercado novos produtos baseando-se nas necessidades dos consumidores. Permitido atingir um mercado exigente e mais informado que está na procura de uma alimentação saudável e funcional. A microempresa peruana, considera muito o aspecto natural, nutritivo e funcional e, sobretudo está resgatando os recursos próprios da região, ou seja, as matérias-primas locais, autóctones como são em especial os produtos locais andinos como: *Kiwicha, Quinoa, Cañihua, Cevada, Habas e Maca*. As matérias primas locais são consideradas boas fontes de vitaminas, minerais e fibras além de conter grupos ativos que ajudam a prevenir de doenças e a manter o bom funcionamento metabólico do organismo.

No que se refere ao processo de criação e transferência de valor os entrevistados enfatizaram que isso se dá nas melhoras produtivas como na redução de custos de produção, eliminação de desperdícios, incremento dos níveis de produtividade, maximização da capacidade produtiva e no desenvolvimento de produtos com qualidade, que envolve as matérias primas e processos. A microempresa foi ávida em identificar necessidades dos clientes e ações dos concorrentes que funcionam como fonte de informação para o desenvolvimento de inovações. Para este caso se analisou inovações de tipo incremental que não exigem de alto investimento financeiro ou grandes alterações estruturais. Além disso, a continuidade das inovações é mantida diante do risco de perderem vantagens competitivas que tenham conquistado com uma inovação.

Outro fator importante para o desenvolvimento da estratégia inovadora é o aspecto organizacional. São fortes os relacionamentos em todas as áreas da microempresa, assim como a confiança entre eles é grande contribuindo no fortalecimento nos relacionamentos das áreas da organização e colaborando na transferência de valor como o conhecimento dos indivíduos. Uma boa relação das áreas envolvidas garante um bom desempenho no desenvolvimento da idéia inovadora.

Enquanto ao aspecto do marketing reflete a importância para as microempresas em obter vantagem competitiva nos mercados de produtos alimentícios, proporcionando maior valor agregado aos seus produtos, relacionando à empresa com o ambiente interno e externo. A estratégia de marketing esta relacionada na utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades da microempresa.

Outro aspecto relevante é o impacto significativo que têm as microempresas no desenvolvimento social e econômico do país, gerando empregos diretos na produção dos alimentos inovadores, assim como indiretos na relação com os fornecedores, e os canais de distribuição, resultando um efeito em cadeia de valor, podendo acarretar em ganhos sociais e econômicos para o País.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, C. M. *Innovation and the general Manager*. USA, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CHRISTENSEN, J. L.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. G. *Innovation in the european food products and beverage industry. Industry studies of innovation using C.I.S. data*. Bruxelles (BEL): European Commission – EIMS Project 94/111 EIMS Publication nº35, 1996.

EVANS, J. R. and BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n.2, p. 135-148, 2001.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. *Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants*. Economics of innovation: the case of food industry. Heidelberg (Alemanha): Physica Verlag, 1996.

GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy: recent developments. *International Journal of Technology of Management*. v. 14, n. 6/7/8, p. 613-634, 1997.

GOLLO, Silvana Saionara. Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS, 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2006.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*, tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane e HOSKINSSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thompson, 2002.

JENKINS, M. L. Y. Research issues in evaluation “functional Foods”. *Food Technology*, n.4, p. 76-79, apr. 1993.

JOSHI A. & SHARMA S. Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance. *Journal of Marketing*, October 2004.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. Estratégia, inovação de valor e a economia do conhecimento. In: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. (eds.) *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, p. 197-225, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle*. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KRUGLIANSKAS, Isak (1996). *Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva*. São Paulo, Editora IEGE.

PAUWELS, Koen, SILVA-RISSO, Jorge, SRINIVASAN, Shuba, HANSSENS, Dominique. New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry. *Journal of marketing*. Vol.68, Outubro, 2004.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 26ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBINSON, William & MIN, Sungwook. Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Business. *Journal of Marketing Research* February 2002, pp. 120-128.

SHARMA A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 391-402, 2001.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico – Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring, 2000a.

STOKES, David. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research*, Bradford, v. 3, n.1, p. 47-54. 2000b.

TRAIL, B. Structural changes in the European food industry: consequences for innovation. In: TRAIL, B.; GRUNERT, K. G. *Product and Process Innovation in the Food Industry*, Suffolk: Chapman & Hall, 1997.

VASCONCELLOS, E. & VASCONCELLOS, L. *Inovação e competitividade empresarial*. VII Seminário Latinoamericano de Gestão Tecnológica. ALTEC, 1997.

WHITLEY, Richard. The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firms Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*. v.21 n. 5, p. 855-886, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

ZAPATA, S. Posibilidades y Potencialidad de la Agroindustria en el Perú en base da la Biodiversidad y los Bionegocios (documento de trabajo). Comité Biocomercio Perú. Março, 2001.