

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ALIMENTOS PARA A SAÚDE - itt Nutrifer  
MESTRADO PROFISSIONAL EM NUTRIÇÃO E ALIMENTOS**

**SARAH WINCK DE ALMEIDA**

**ESTUDO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS E  
BEBIDAS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2014**

**Sarah Winck de Almeida**

**ESTUDO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS E  
BEBIDAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Nutrição e Alimentos, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Nutrição e Alimentos da  
Universidade do Vale dos Sinos - Unisinos

**SÃO LEOPOLDO**

**2014**

A447e Almeida, Sarah Winck de  
Estudo da inovação na indústria brasileira de alimentos e bebidas /  
Sarah Winck de Almeida. -- São Leopoldo, 2014.  
151 f. : il. : color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Nutrição e Alimentos) -- Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Nutrição e  
Alimentos, São Leopoldo, RS, 2014.  
Orientadora: Profa. Dra. Denize Righetto Ziegler.

1. Indústria - Alimento - Bebida - Inovação tecnológica. 2. Inovação  
tecnológica - Perfil. 3. Relacionamento - Universidade - Empresa. I.  
Título. II. Ziegler, Denize Righetto.

CDU 663/664

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecário Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

**SARAH WINCK DE ALMEIDA**

**ESTUDO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS E  
BEBIDAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Nutrição e Alimentos, pelo Programa de Pós-Graduação em Nutrição e Alimentos da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Janaina Rufoni – Programa de Pós Graduação em Economia - Unisinos

\_\_\_\_\_  
Prof. Msc. Daiana de Souza – Programa de Pós Graduação em Nutrição e Alimentos -  
Unisinos

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Denize Righetto Ziegler – (Orientadora) – Programa de Pós Graduação em  
Nutrição e Alimentos - Unisinos



## AGRADECIMENTOS

À Professora Dr<sup>a</sup> Denize Righetto Ziegler pela orientação deste trabalho, confiança concedida, pela compreensão, pelos valiosos ensinamentos durante estes 2 anos de mestrado, e principalmente pela oportunidade concedida, de participação na Feira Anuga na Alemanha.

À coordenação do Mestrado em Nutrição e Alimentos e toda a equipe do Itt Nutrifor pela ajuda prestada em todos os momentos, pela competência e dedicação.

Aos colegas e amigos do Nitt e da UAPPG da Unisinos pelo apoio na concretização deste trabalho.

À Deus, por ter me concedido a possibilidade de ter a família maravilhosa que tenho.

À tia Noeli, *in memoriam*, pelo amor, incentivo e pelas palavras de fé e confiança que sempre estiveram presentes ao longo de sua existência.

Ao amado noivo Gustavo, por estar ao meu lado em todos os momentos, pela dedicação, confiança e pelo amor que me dá forças e incentivo para seguir em busca dos meus sonhos.

Aos meus irmãos Jonathas, Júlia e Emmanuelle pela união e pelo amor incondicional em todos os momentos, perpassando por todas as dificuldades.

E finalmente agradeço aos meus pais Bento (*in memoriam*) e Noelcy, pilares da minha vida, pela minha formação, educação e pelo amor imensurável de toda uma vida.

*“A sabedoria não é um produto da  
escolaridade, mas da tentativa ao longo de  
uma vida de obtê-la.”*  
**Albert Einstein**

## RESUMO

A inovação é um termo atualmente presente na pauta de discussão tanto de empresas quanto na pesquisa das universidades. Porém, sua abordagem, especificamente no setor de alimentos, carece de referencial teórico que lhe dê suporte e embasamento. Este estudo objetivou identificar as características que influenciam na formação do perfil de inovação da indústria brasileira de alimentos e bebidas, com base em dados qualitativos coletados em uma amostra de indústrias que participaram da Feira Anuga, na Alemanha, no ano de 2013. Para tanto, resgatou-se visões de alguns autores sobre os conceitos da inovação e sua aplicação na indústria de alimentos, bem como a fundamentação de aspectos importantes para a inovação, como o relacionamento Universidade – Empresa e o fomento à inovação tecnológica por parte do governo. Para obtenção dos dados, utilizou-se metodologia de pesquisa qualitativa, com intuito de identificar os fatores que influenciam na formação do perfil de inovação dessas indústrias. Esse estudo compõe um dos objetivos estratégicos do Projeto NUTRITECH – FINEP, conveniado com a Unisinos em 2010 (Nº do Convênio 01.10.0510.00) que consistiu na implantação do Instituto Tecnológico em Alimentos para a Saúde – itt Nutrifor. A partir do estudo, pode-se identificar que a indústria de alimentos e bebidas possuem um perfil de inovação com características bastante conservadoras, onde os conceitos se confundem e as inovações em produto são basicamente incrementais, pelo medo do risco. As inovações em processo são novas apenas para a empresa, visto que em geral partem de tecnologias importadas de outros países. Além disso, as empresas desenvolvem as inovações, em geral, com recursos próprios (financeiros e de pessoal), sem existir uma relação consolidada com os demais atores do sistema de inovação, fato que merece atenção especial devido à sua grande importância na consolidação do processo de inovação. As conclusões que resultaram desse estudo servirão para melhor guiar a atuação das Indústrias, Universidades e demais agentes do sistema de inovação, no que diz respeito à inovação tecnológica para a área de alimentos e bebidas no Brasil.

**Palavras-chave:** inovação; indústria de alimentos e bebidas; perfil de inovação; relacionamento universidade e empresa.

## ABSTRACT

Innovation is a term currently present in the subject of both companies and research universities. However, their approach, specifically in the food sector, lacks theoretical framework that will give you support and foundation. This study aimed to identify the characteristics that influence the formation of innovation profile of Brazilian food and beverage industry, based on qualitative data from a sample of industries attended the Anuga in Germany in 2013. Therefore, bought up visions of some authors on the concepts of innovation and its application in food industry as well as the major reasons for innovation aspects as the relationship University - Industry and fostering technological innovation by the government. To obtain the data we used qualitative research methodology, aiming to identify factors that influence the formation of innovation in these industries profile. This study consists of the strategic objectives of the Project NUTRITECH - FINEP, conveniado with Unisinos in 2010 (Convention No. 01.10.0510.00) which consisted of the implementation of the Technological Institute for Food for Health - itt Nutrifor. From the study, it can identify the food and beverage industry have an innovative profile with rather conservative characteristics, where the concepts are confused and product innovations are basically incremental, fear of risk. Innovations in process are just new to the company, since in general run of technologies imported from other countries. Also the companies develop innovations in general, with their own (financial and personal) resources, exist without an established relationship with the other actors in the innovation system, a fact that deserves special attention due to its great importance in the consolidation process innovation. The conclusions resulting from this study will serve to better guide the actions of Industries, Universities and other actors in the innovation system, with respect to technological innovation in the area of food and beverage in Brazil.

**Keywords:** innovation; food and beverage industry; innovation profile; university relationship and business.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa teórico do sistema de inovação brasileiro.....	17
<b>Figura 2:</b> Diagrama representando a importância da inovação na agregação de valor para as empresas.....	23
<b>Figura 3:</b> Tipos de inovação .....	25
<b>Figura 4:</b> Dimensões da inovação .....	26
<b>Figura 5:</b> Inovação aberta .....	30
<b>Figura 6:</b> Modelo de inovação aberta.....	31
<b>Figura 7:</b> Funil da inovação fechada .....	34
<b>Figura 8:</b> Prevalência de diabetes em pessoas com idade entre 20 e 72 anos .....	42
<b>Figura 9:</b> Projeção de óbitos mundiais .....	43
<b>Figura 10:</b> Etapas da pesquisa.....	56
<b>Figura 11:</b> Fontes de informação para inovação – Pintec 2008.....	59
<b>Figura 12:</b> Métodos de coleta de dados e informações.....	61
<b>Figura 13:</b> Métodos de coleta e convergência de dados.....	64
<b>Figura 14:</b> Estrutura da Feira Anuga.....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tendências de comportamento dos consumidores.....	40
<b>Quadro 2:</b> Principais informações dos estudos já realizados – outros autores.....	44
<b>Quadro 3:</b> Resumo dos conteúdos e principais autores.....	52
<b>Quadro 4:</b> Categorias de análise da pesquisa.....	55
<b>Quadro 5:</b> Fontes de dados secundários.....	57
<b>Quadro 6:</b> Categorias de análise e elementos pesquisados.....	65
<b>Quadro 7:</b> Número de expositores e área utilizada por setor da feira.....	69
<b>Quadro 8:</b> Principais características da coleta de dados e dados das empresas.....	73
<b>Quadro 9:</b> Síntese – Características das inovações segundo as empresas entrevistadas.....	80
<b>Quadro 10:</b> Síntese – Estratégias e características do processo de inovação segundo as empresas entrevistadas.....	94
<b>Quadro 11:</b> Síntese – Barreiras à Inovação segundo as empresas entrevistadas.....	97
<b>Quadro 12:</b> Síntese – Tendências de Mercado e Possibilidades de Inovações segundo as empresas entrevistadas.....	100
<b>Quadro 13:</b> Síntese das discussões.....	109
<b>Quadro 14:</b> Perguntas que devem ser respondidas no material explicativo.....	113

## **LISTA DE SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional do Desenvolvimento

**CAPES** – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal de Nível Superior

**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**FAPERGS** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

**FINEP** – Financiadora de Estudos e Projetos

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**itt Nutrifor** – Instituto Tecnológico em Alimentos para a Saúde

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento

**P&D&I** – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PINTEC** – Pesquisa de Inovação Tecnológica

**UNISINOS** – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**VAB** – Valor Agregado Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.2 Justificativa</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 Indústria brasileira de alimentos e bebidas</b> .....	19
<b>2.2 Inovação na Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas</b> .....	21
2.2.1 Conceituando Inovação .....	21
2.2.2 Importância da Inovação .....	22
2.2.3 Dimensões da Inovação.....	24
2.2.4 Processo de Inovação .....	29
2.2.5 Estratégias de Inovação .....	36
2.2.6 Barreiras à inovação .....	38
2.2.7 Inovação e o consumidor: nichos e tendências de mercado.....	39
2.2.8 Inovação na Indústria de Alimentos e Bebidas: sob a perspectiva de outras pesquisas nos últimos 20 anos.....	45
<b>2.3 Síntese do Referencial Teórico</b> .....	52
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	54
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	54
<b>3.2 Estratégia de Investigação</b> .....	54
<b>3.3 Estrutura Teórica de Análise da Pesquisa</b> .....	55
<b>3.4 Etapas da Pesquisa</b> .....	57
3.4.1 Etapa 1: Busca de Informações Prévias .....	57
3.4.2 Etapa 2: Pesquisa de Campo .....	61
3.4.3 Etapa 3: Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados e Informações .....	64
3.4.4 Etapa 4: Resultados .....	67
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	68
<b>4.2 Contexto da Pesquisa – Feira Anuga</b> .....	68
<b>4.3 Inovação na Indústria de Alimentos e Bebidas – Sob a Perspectiva dos Entrevistados</b> .....	73
4.3.1 Características das Inovações.....	75
4.3.2 Estratégias e Características do Processo de Inovação .....	82



4.3.3 Barreiras à Inovação.....	96
4.3.4 Tendências de Mercado e Possibilidades de Inovação.....	99
<b>4.4 Discussão dos dados .....</b>	<b>103</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>112</b>
5.1.1 Sugestão de Elaboração de Material do itt Nutrifor.....	115
<b>5.2 Limitações.....</b>	<b>116</b>
<b>5.3 Recomendações e Estudos Futuros .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO A: TABELA IBGE.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO B: RELAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS EXPOSITORAS NA FEIRA ANUGA.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO C: MISSÃO PROSPECTIVA À FEIRA ANUGA 2013.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO D: TASTE 13 – PRINCIPAIS INOVAÇÕES.....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As inovações, de uma forma geral, são essenciais para o processo de desenvolvimento socioeconômico de um país. São importantes porque permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e agreguem valor aos seus produtos. Entretanto, os benefícios da inovação não se limitam às empresas, elas possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado. As inovações tecnológicas, através do aperfeiçoamento ou criação de produtos ou processos, integram um dos principais fatores que contribuem para a melhoria do padrão de vida da população. (CABRAL, 1999a; 2013).

Analisando em uma linha do tempo a preparação de alimentos na história da evolução humana, a inovação se fez presente de forma constante, visualizada essencialmente onde nos deparamos com grandes mudanças que impactaram na forma em que os alimentos chegam até o consumidor. Em seu livro “*Future Shock*”, Toffler (1970) argumenta que a sociedade passou por uma grande mudança estrutural, de uma sociedade industrial para uma sociedade super industrial, onde a tecnologia não é apenas suporte de mudanças, mas o motor delas. Pensando desta forma, não se pode ignorar o impacto que essas mudanças tecnológicas poderão causar no nosso cotidiano.

Passando por toda essa evolução e chegando aos dias atuais, a indústria de alimentos brasileira desempenha papel fundamental na economia do país, através da geração de empregos (considerada a indústria que mais emprega nacionalmente), através do grande número de exportações (para mais de cem mercados) e também por ocupar a primeira posição quando se analisa o valor bruto da produção e da transformação industrial. (IBGE, 2013f; ABIA, 2013; VIALTA et al., 2010). Essa indústria é responsável por quase 10% de tudo que o Brasil produz (Produto Interno Bruto – PIB)<sup>1</sup>, gerando mais de 1,3 milhão de empregos diretos e exportações superiores a R\$ 44 bilhões. (IBGE, 2013b; ROSENTHAL, 2008, ABIA, 2013).

Mesmo com dados positivos que demonstram a importância da indústria de alimentos para a sociedade brasileira, é essencial visualizar o poder que a inovação tem como um incremento para a competitividade das empresas (SCHUMPETER, 1982; VAN DE VEN, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT 2008), bem como para a geração de benefícios para a sociedade, com desenvolvimento de inovação baseada em demandas sociais (VAN DE VEN,

---

<sup>1</sup> Produto Interno Bruto (PIB): expressão monetária dos bens e serviços finais produzidos dentro dos limites territoriais econômicos, independentemente da origem dos fatores de produção.

1986), seja no diferencial da inovação em produtos, processos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; VIALTA et al., 2010), ingredientes e embalagens. (VIALTA et al., 2010). Segundo dados da PINTEC<sup>2</sup> do ano de 2011, em uma análise econômica, a indústria de alimentos encontra-se em segundo lugar (ANEXO A), no ranking nacional, na quantidade de inovações implementadas (em produto e processo), dentre os anos de 2009 e 2011, de acordo com o conceito de inovação definido pelo Manual de Oslo<sup>3</sup>, onde qualquer novidade, seja para a empresa, para o mercado nacional ou internacional, é considerada uma inovação (OCDE, 2013; IBGE, 2014).

Esse crescimento do setor de alimentos e bebidas muito se deve ao aumento da demanda. Novos nichos e tendências de mercado têm surgido nos últimos anos, e com isso começou a haver uma pressão contínua na oferta de alimentos, refletindo então na necessidade de inovações, através de novas soluções produtivas e tecnológicas que garantam o aumento da disponibilidade de alimentos no planeta. Com isso, a indústria de alimentos em âmbito mundial, percebeu a necessidade de investir em maneiras de produzir mais e melhor, por meio da tecnologia, e sobretudo, investindo em pesquisa, desenvolvimento e inovação em produtos e em processos. (ROSENTHAL, 2008; VIALTA et al., 2010). As indústrias permanecem vivas no mercado se estiverem atentas às demandas dos consumidores, buscando atendê-las com rapidez ou até mesmo com antecipação, uma vez que este é um segmento em que fatores como o aumento do poder de compra da população, o maior acesso à informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros, modificam diretamente as percepções e, conseqüentemente, as preferências e as escolhas em relação ao alimento a ser consumido. (ROSENTHAL, 2008; VIALTA et al., 2010). Para atender a essas demandas, a palavra inovação torna-se permanente no vocabulário dos gestores das empresas, onde sua definição varia de acordo com as características da empresa, e o que ela pretende atingir. (VIALTA et al., 2010). Todavia, a decisão de incorporar a estratégia de inovação no planejamento das organizações

---

<sup>2</sup> A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Tem por objetivo a construção de indicadores setoriais nacionais e, no caso da indústria, também regionais, das atividades de inovação das empresas brasileiras, comparáveis com as informações de outros países.

<sup>3</sup> Manual de Oslo contém proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

não é trivial, o processo de inovar requer esforço financeiro, humano e gerencial. (DOSI, 1988; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ademais, a estrutura de inovação não é restrita às fronteiras da empresa, ela se expande e se une ao ambiente que a cerca (MANGEMATIN; MANDRAN, 2002; LEIPONEN, 2002; CHESBROUGH, 2003; HINLOOPEN, 2003). Dessa forma, torna-se importante que as empresas tenham capacidade identificar agentes do sistema de inovação que possam contribuir para o processo inovativo, pois as interações com essas instituições criam um ambiente propício à inovação e fortalecimento da cultura empreendedora, reforçando os pressupostos schumpeterianos. (HINLOOPEN, 2003). Esse processo de inovação pode apresentar características distintas conforme o setor estudado. Pode-se estudar um setor através de uma análise econômica, quando se está interessado em compreender os efeitos e incentivos para inovação, ou através de uma análise organizacional, quando se busca compreender as atividades e estrutura relacionados ao ato de inovar. (PAVITT, 2005).

Diante desse cenário, sobre a inovação nas indústrias de alimentos e bebidas no Brasil, percebe-se a oportunidade de realização de uma pesquisa, com um olhar diferenciado, a fim de identificar os fatores que influenciam, na formação do perfil de inovação nessas indústrias, com intenção de compreender com o que elas estão preocupadas ao inovar e o que elas pretendem atingir com suas inovações. Nesse sentido, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o perfil de inovação da indústria brasileira de alimentos e bebidas? Com os resultados dessa pesquisa espera-se possibilitar uma maior compreensão sobre a inovação no setor, e com isso vislumbrar formas de impulsionar este setor a um aumento de competitividade e agregação de valor para a sociedade.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Como objetivo geral desse estudo pretende-se descrever as características que influenciam na formação do perfil de inovação das indústrias brasileiras de alimentos e bebidas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar a estrutura de P&D (física, de pessoal, financeira) de inovação das

indústrias de alimentos e bebidas;

- Identificar os fatores que condicionam e interferem nas decisões de inovação das indústrias de alimentos e bebidas;
- Conhecer as necessidades das indústrias de alimentos em termos de P&D e capacitação profissional;
- Identificar as facilidades, necessidades e dificuldades que as indústrias de alimentos e bebidas têm para desenvolver inovações;
- Identificar os gargalos ligados à relação Indústria-Universidade;
- Indicar estratégias de ação para que o Itt Nutrifor possa contribuir de forma eficiente na geração de conhecimento e inovação para o setor.

## **1.2 Justificativa**

Os dados apresentados na parte introdutória do presente estudo atestam a importância da indústria de alimentos e bebidas para a sociedade brasileira e demonstram a necessidade que se tem de responder, na velocidade necessária, aos desafios impostos por um mercado altamente dinâmico e cada vez mais exigente, no qual o poder de inovação aplicado aos produtos, processos produtivos, ingredientes e embalagens constitui um elemento fundamental, não só para o incremento da competitividade, mas também para geração de valor para a sociedade.

Diante disso, surge a importância de uma concepção da inovação no setor alimentício, não enfatizando apenas a preocupação econômica, mas com uma visão mais abrangente, defendendo que as inovações geradas resultem em benefícios efetivos para a sociedade. (VAN DE VEN, 1986). Esses benefícios são visíveis nas tendências e nichos de mercado, guiados pelas exigências dos consumidores que hoje estão cada vez mais preocupados com a saudabilidade dos alimentos. De uma forma geral, os consumidores esperam que a indústria de alimentos desenvolva produtos de maior qualidade (sensorial e nutritiva). A indústria de alimentos é condicionada pelos consumidores, pois ela somente irá se sustentar se tiver quem adquira seus produtos, e, além disso, que esse consumo seja fidelizado. Dessa forma a mudança nas preferências dos consumidores irão guiar novas tendências de mercado, que nos dias atuais buscam continuamente por alimentos mais saudáveis e naturais. (CABRAL, 1999a; 2014; ROSENTHAL, 2008).

A indústria de alimentos e bebidas vem passando por grande evolução nos últimos anos, passando a receber atenção especial de todos os atores envolvidos no sistema de inovação,

desde a indústria produtora de insumos e aditivos, governo até às universidades, fortalecendo a criação de parcerias. Estas parcerias entre empresa e universidade surgem essencialmente para suprir as necessidades de P&D da empresa, (CHESBROUGH, 2003), a fim de se ter contato com profissionais altamente qualificados para buscar o diferencial em termos econômicos e sociais. Universidades têm sido citadas como atores fundamentais nos sistemas de inovação<sup>4</sup> (ANPEI, 2014), e pesquisas realizadas nessas entidades vêm desempenhando um papel importante como fonte de conhecimento e no desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à indústria.

A fim de auxiliar nessa demanda, foi concebido no ano de 2010, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), o Instituto Tecnológico em Alimentos para a Saúde (itt Nutrifor), o qual busca dar suporte às indústrias do setor de alimentos e bebidas, através do desenvolvimento de projetos e prestação serviços tecnológicos. O Instituto tem por finalidade agregar valor aos alimentos e buscar o que neles se tem de melhor a oferecer para a sociedade, visando lutar contra os graves problemas de saúde verificados na população nos dias de hoje (diabetes, hipertensão, câncer), em grande parte ocasionados pelo consumo inadequado de alimentos, principalmente os industrializados. Concebe-se, portanto, o itt Nutrifor como agente que irá auxiliar as indústrias na inovação, essencialmente ampliando a visão de inovação como incremento para a competitividade (SCHUMPETER, 1982; VAN DE VEN, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), para um conceito mais amplo de agregação de valor para a sociedade (VAN DE VEN, 1986), através do consumo de alimentos mais saudáveis. Além da atuação direta como um agente de inovação, o itt Nutrifor atua na formação de mestres, no Mestrado Profissional em Nutrição e Alimentos, onde uma das linhas de pesquisa é voltada para Qualidade e Inovação em Alimentos e a outra em Nutrição e Metabolismo Humano, com finalidade de formar profissionais para atuarem nas indústrias de alimentos. As tendências do setor (essencialmente em relação à saudabilidade dos alimentos), identificadas pelo surgimento de vários nichos de mercado (como os alimentos funcionais, *clean label*, alimentos orgânicos, etc.) guiam a atuação do itt Nutrifor, que busca desenvolver pesquisas a fim de contribuir com a indústria na produção de alimentos saudáveis.

Com a estruturação do itt Nutrifor na Unisinos, partiu-se para a etapa de consolidação e reconhecimento do mesmo como um agente importante no Sistema de Inovação Brasileiro, em se tratando do setor de alimentos e bebidas. Conforme dados publicados pela Associação

---

<sup>4</sup> O “sistema de inovação” é conceituado como um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país, região, setor ou localidade – e também o afetam.



departamento de P&D e para conferências, encontros e publicações especializadas (92,3%). Os institutos de pesquisa também foram bastante citados como fontes de informação para inovação pelos setores de P&D das empresas, ficando em quinto lugar (74,4%), conforme mostrado na Figura 13. (IBGE, 2013f). Vale ressaltar que na concepção da presente pesquisa, os dados da última publicação da Pintec, do ano de 2011, ainda não haviam sido publicados. Por esse motivo, para a estruturação do contexto da pesquisa, foram utilizados os dados referentes à publicação do ano de 2008.

Diante das tendências do setor, torna-se interessante identificar as características que influenciam na formação do perfil de inovação das indústrias de alimentos e bebidas, para que seja possível vislumbrar o fortalecimento de relacionamento entre os agentes do sistema e consequentemente agregar valor às inovações, beneficiando tanto à empresa quanto o consumidor final. O perfil de inovação de uma indústria representa as aptidões e características que a mesma tem em relação à inovação. Baseado nesse perfil é possível identificar quais são as fontes de inovação bem como as facilidades, necessidades e dificuldades que a indústria poderá ter quando exposta a um ambiente diferente. Entende-se que as tendências de mercado são ambientes muitas vezes diferentes daquele no qual a indústria está inserida, e esta portanto passa a ter dificuldades para se manter equilibrada economicamente. Em estudo realizado na indústria brasileira, generalizando os setores, Santos (2012) sinaliza através dos resultados, que o perfil de inovação da indústria brasileira é voltado para o acompanhamento tecnológico, onde o mais importante é a aquisição de imobilizado. O autor identificou modestos investimentos em P&D dentro da indústria e verificou que existe um baixo investimento em formação de profissionais para atuarem em P&D, não sendo o perfil destes voltados à pesquisa. O autor sugere, portanto, futuras investigações relativas ao comportamento da indústria por setores, devido a diferença das inovações e investimentos entre eles.

Identificando as características que influenciam na formação do perfil de inovação da indústria brasileira de alimentos e bebidas, tornar-se-á mais consistente a busca por um relacionamento coeso entre empresa e universidade, no caso específico, com o Itt Nutrifor, identificando as necessidades e pretensões dessa indústria, é possível verificar onde o Instituto poderá se inserir de forma mais eficaz, tanto colaborando na geração de conhecimento, quanto na formação de profissionais aptos para atuar nesse mercado.

Além de auxiliar para o relacionamento universidade-empresa, a identificação dessas características poderá servir como um facilitador aos órgãos de fomento, para a identificação das necessidades das indústrias e posterior oferta de editais de fomento à inovação



tecnológica, para os organismos reguladores do setor bem como para os demais agentes do sistema de inovação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica e uma revisão de literatura sobre os temas que esse estudo se propõe a pesquisar. Desta forma, os conteúdos aqui apresentados oferecerão suporte teórico para avançar com os estudos propostos pelos objetivos dessa pesquisa e desenvolver discussões que podem contribuir com a área.

### **2.1 Indústria brasileira de alimentos e bebidas**

A definição de indústria de alimentos abrange indústrias de processamento primário de todo e qualquer produto da agropecuária comestível, ou seja, passível de ser ingerido por seres humanos; e dessa forma solucionar em essência sua busca por uma alimentação saudável. É composta pelas empresas que processam alimentos e pelas que processam bebidas. As demais agroindústrias e indústrias de insumos, apesar de participarem do complexo do *agrobusiness*, não participam da indústria da alimentação (alimentos e bebidas), portanto, possuem dinâmica específica. (ROSENTHAL, 2008).

A indústria de alimentos foi umas das principais responsáveis pelo primeiro surto industrial no Brasil, ocorrido ao final do Século XIX. Ao final da Primeira Guerra Mundial a produção de alimentos era a segunda maior atividade industrial no Brasil, representando mais de 20% do valor total da produção industrial do país, onde somente a industrialização de produtos têxteis superava a produção de alimentos em Valor Agregado Bruto (VAB)<sup>5</sup>. No ano de 1939, a indústria de alimentos passou a ser o setor industrial com maior participação no VAB da indústria brasileira. Entretanto, à medida que a industrialização no Brasil se aprofundava, e o parque industrial se tornava mais complexo e diversificado, o peso relativo da indústria alimentícia diminuía, onde nos anos 1960, a produção de alimentos passou a ser menor que a de produtos químicos, farmacêuticos e de higiene pessoal, e setores como o

---

<sup>5</sup> Valor Agregado Bruto (VAB) é o resultado final da atividade produtiva no decurso de um período determinado. Resulta da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando excedentes.

metalúrgico e de equipamentos de transporte cresciam a um ritmo mais intenso e produziam quase a mesma proporção de VAB da indústria alimentícia. (SUZIGAN, 2000). Na década de 1970, a produção metalúrgica e de produtos químicos, farmacêuticos e de higiene pessoal superou a produção de alimentos, e conseqüentemente em 1980, a produção de alimentos atingiu o seu menor percentual no conjunto da indústria brasileira em VAB, mesmo assim ainda continuava sendo uma das quatro principais indústrias no país. (BAER, 2002).

Ao longo da segunda metade da década de 1980 e da década de 1990, a indústria alimentícia volta a aumentar sua participação na produção industrial brasileira, onde no ano de 1992, já representava mais de 10% do VAB da indústria brasileira. Dessa forma, ao iniciar o processo de abertura e reestruturação da economia brasileira na década de 1990, a produção de alimentos era a principal indústria no Brasil em VAB. Ao final dos anos 1990, a indústria de alimentos constituía-se no maior parque industrial brasileiro (MCKINSEY, 1999) e a sua produção representava 14% da produção industrial brasileira, percentual maior do que o da indústria do petróleo.

Além de seu peso na produção industrial, a indústria de alimentos era também um dos principais empregadores da indústria brasileira ao longo de todo o Século XX. Em 1940, o contingente de pessoas empregadas na indústria alimentícia representava cerca de 18% da mão-de-obra industrial no Brasil, percentual que passou a cair nas décadas que sucederam a Segunda Guerra Mundial, até meados da década de 1980, refletindo em um movimento semelhante ao que se observa para o PIB do setor no conjunto da produção industrial brasileira. Para se ter uma ideia da importância da indústria em termos de geração empregos, a comparação com a indústria da construção (intensiva em mão-de-obra) é bastante ilustrativa, ao longo da segunda metade da década de 1990 a indústria alimentícia empregou um número muito maior de pessoas do que a indústria da construção. Em 1999, a indústria da construção empregava 561.357 pessoas, enquanto a indústria alimentícia empregava um total de 835.782 pessoas. (IBGE, 2013b, 2013c).

Já na década de 2000, as vendas anuais da indústria de alimentação brasileira superaram um montante de R\$184,2 bilhões, representando o principal segmento da indústria no Brasil, com o equivalente a 10% do PIB, sendo geradora de mais de 1,3 milhão de empregos diretos e exportações superiores a R\$ 44 bilhões. (IBGE, 2013e, 2013f; ROSENTHAL, 2008; ABIA, 2013).

Atualmente a indústria de alimentos desempenha papel importante para a melhoria do padrão de alimentação das populações, sendo uma das mais diversificadas do país. Pertencente à seção de indústrias de transformação (seção C), divisão 10 (alimentos) e divisão

11 (bebidas) do CNAE-Fiscal<sup>6</sup>, compreendendo o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal. Estas divisões estão organizadas por atividades que processam e transformam diferentes tipos de produtos como carnes, pescados, leite, frutas e legumes, gorduras e óleos, grãos e produtos de moagem, etc., compreendendo também a fabricação de alimentos dietéticos, alimentos enriquecidos, complementos alimentares e semelhantes (seção 10) e fabricação de bebidas de todos os tipos, alcoólicas (obtidas por fermentação ou destilação), não alcoólicas (refrigerantes e refrescos), as águas envasadas e a fabricação de xaropes para a fabricação de refrigerantes e refrescos (seção 11). (IBGE, 2013a).

## **2.2 Inovação na Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas**

Diante do seu dinamismo, e como uma forma de sobrevivência no mercado, as indústrias de alimentos e bebidas necessitam de diferenciação. O consumidor está cada vez mais exigente e procurando alimentos de maior valor agregado e que tenham “quê” a mais. Em uma visão geral, a inovação tecnológica tem sido amplamente reconhecida, não apenas como um poderoso instrumento para o desenvolvimento socioeconômico do país, mas também como uma das principais fontes de vantagem competitiva para empresas de todos os segmentos. Pesquisas têm mostrado que as inovações, mesmo que ainda modestas nas indústrias brasileiras de alimentos e bebidas, vêm trazendo perspectivas positivas para todos os atores envolvidos. (IBGE, 2013e; 2013f; ABIA, 2013).

Para melhor compreender as inovações nessas indústrias, torna-se essencial retomar alguns conceitos relacionados com o tema, bem como identificar os atores que participam do processo de inovação e o que se poderá encontrar de barreiras no caminho da inovação.

### **2.2.1 Conceituando Inovação**

Ao conceituar inovação, primeiramente é necessário conceituar um problema constante: Qual a diferença entre inovação e invenção? Embora o significado literal destes dois termos seja basicamente o mesmo, o de “fazer algo novo”, não se pode confundir esses dois

---

<sup>6</sup> Classificação Nacional de Atividades Econômicas-Fiscal, CNAE-Fiscal, é um instrumento de identificação econômica das unidades produtivas do País. A CNAE-Fiscal identifica as atividades de forma bem mais detalhada em todos os segmentos produtivos, abrangendo toda atividade econômica exercida no país, estando estruturada nos seguintes níveis hierárquicos: seção, divisão, grupo e classe.

conceitos. Invenção é a aplicação de novas ideias em produtos, processos e outras atividades de uma firma, mas isso não significa que tenha um aumento de "valor". Já a inovação é a aplicação de novas ideias em produtos, processos e outros aspectos das atividades de uma firma, que levam ao aumento de "valor", onde esse se traduz em gerar algum tipo de ganho, seja econômico, social e/ou ambiental. Portanto, a partir do trabalho de Joseph Schumpeter, "Teoria do Desenvolvimento Econômico", estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico. (SCHUMPETER, 1982). A partir dessas primeiras ideias, a inovação consistia na introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem, ou ainda na introdução de um novo método de produção, definindo com isso a abertura de um novo mercado. A inovação, assim conceituada, podia também ser obtida pela conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima ou com aparecimento de uma nova estrutura de organização de um setor.

De acordo com o Manual de Oslo, essa implementação de um produto, bem ou serviço, seja 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 é o que se chama de Inovação. (OCDE, 2005).

Embora seja um assunto no auge de discussões nas mais diversas áreas do conhecimento, é visível que a inovação não é um fenômeno novo, sendo considerado tão antigo quanto a própria humanidade. Apesar da obviedade de sua importância, o tema inovação nem sempre recebeu a merecida atenção dos estudiosos, que apenas nos últimos anos vêm procurando mostrar, através de pesquisas, o fundamental papel da inovação para a mudança econômica e social do mundo. (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005).

### 2.2.2 Importância da Inovação

Ao pensar em inovação, inicialmente as empresas precisam compreender o que ela trará de bom, tanto para a própria empresa, quanto para a sociedade como um todo. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) referem-se à inovação como uma vantagem competitiva, onde as empresas conseguem criar algo novo, renovar ou introduzir uma novidade em suas ofertas, baseadas no conhecimento e nos avanços tecnológicos. Esta inovação refere-se basicamente a criar algo novo de diversas formas. (SCHUMPETER, 1982; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008). Schumpeter (1982), alerta para o fato de que a inovação pode assumir várias formas, não sendo necessário que se invente algo novo, podendo mesmo submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou uma nova situação. Van De Ven (1986) amplia esse conceito

para algo positivo não só em termos econômicos para as organizações, onde inovação trata-se de algo útil também para as pessoas, onde estas precisam compreendê-las. Tigre (2006) argumenta que a sociedade pode contribuir para o processo de inovação, identificando melhorias que poderão ser corrigidas pela empresa, através da comunicação das suas necessidades.

Em um mercado cada vez mais complexo e disputado, a inovação desempenha papel fundamental, pois permite à empresa se diferenciar e agregar valor tanto social, quanto economicamente (Figura 2), de forma que estas inovações proporcionem resultados financeiros, Segundo Schumpeter (1982), conhecidos como *rents* de inovação.

Figura 2: Diagrama representando a importância da inovação na agregação de valor para as empresas



Fonte: elaborado pela autora

Grupp (1998) complementa que a inovação é uma consequência do desenvolvimento da ciência e da tecnologia, onde os resultados são alcançados, principalmente, por meio de uma expressiva atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por conta disso, a inovação no âmbito da empresa é materializada quando há o efetivo surgimento de algo que

proporcione *rents*, entretanto, o seu processo depende substancialmente de investimentos realizados em P&D e em áreas que sejam capazes de entregar aplicações ao domínio científico e tecnológico existente.

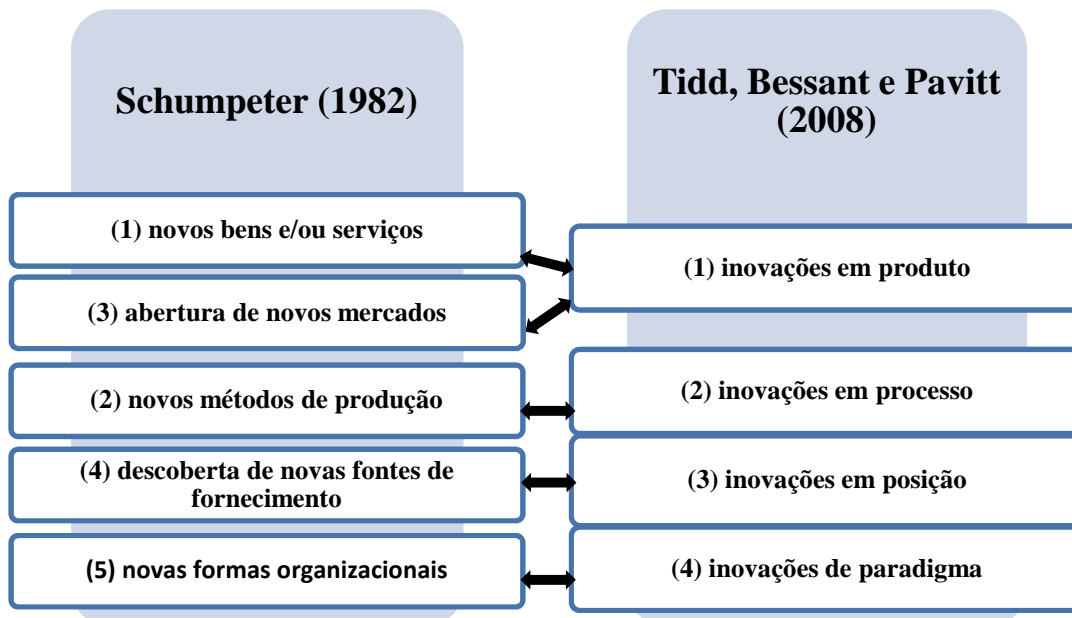
A indústria de alimentos tem sido um dos setores mais dinâmicos e importantes da indústria brasileira. Por este fato, deveria, portanto ser o mais importante segmento em dispêndios para a inovação, em seus diferentes tipos. Entretanto, os estudos da PINTEC referentes aos anos de 2005, 2008 e 2011, sobre inovação no setor industrial, revelam números bastante modestos quando comparados às expectativas geradas pela importância deste setor na economia do país. O valor investido em inovação na indústria de alimentos pouco supera o investido em outros segmentos, mas mesmo assim essa indústria encontra-se em segundo lugar no número de inovações realizadas entre os anos de 2006 e 2011. (ROSENTHAL, 2008; IBGE, 2013e; 2013f; 2014). A inovação na indústria de alimentos varia em relação aos setores e ao porte das empresas, sendo possível visualizar inovações, mesmo que pequenas, segundo o conceito de inovação proposto no Manual de Oslo, tanto em pequenas, médias e grandes empresas, em diferentes setores. (CABRAL, 1999a; 2014; OCDE, 2005; IBGE, 2013e; 2013f; ABIA, 2013).

Na União Europeia, a indústria de alimentos é também um dos ramos mais importantes, com grande relevância para a produção econômica e geração de empregos. Durante vários anos, este setor da economia tem enfrentado mudanças técnicas e econômicas na produção e processamento de alimentos, bem como na sociedade. Exemplos para essas mudanças são as novas abordagens técnico-científicas em processamento de alimentos, os efeitos de escândalos alimentares e desenvolvimentos sócio demográficos. (MENRAD, 2004). Assim, inovações como um elemento de concorrência entre as empresas do setor de alimentos ganham importância. (GRUNERT et al., 1997). As inovações tornam-se cada vez mais um instrumento para empresas do setor de alimentos se destacarem dos concorrentes e atenderem às expectativas dos consumidores. (MENRAD, 2004). A oportunidade para perceber o crescimento das empresas e ampliação das quotas de mercado depende da capacidade de introduzir novos produtos com sucesso no mercado. Companhias que são capazes de aumentar o número de inovações de sucesso e melhorar a eficácia do seu processo inovador ganharão competitividade. (COOPER, 1994).

### 2.2.3 Dimensões da Inovação

As formas de inovação, em uma primeira dimensão, são chamadas de tipos de inovação. Schumpeter (1982) sugere cinco tipos de inovação, através da introdução de: (1) novos bens e/ou serviços; (2) novos métodos de produção; (3) abertura de novos mercados; (4) descoberta de novas fontes de fornecimento; e (5) novas formas organizacionais. Em contrapartida, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os quatro tipos de inovação mais abrangentes são: (1) inovações em produto; (2) inovações em processo; (3) inovações em posição; e (4) inovações de paradigma. Relacionando os conceitos destes autores, é possível verificar que os tipos de inovação propostos por Schumpeter (1982) são condensados nos quatro tipos propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), conforme visualiza-se na Figura 3.

Figura 3: Tipos de inovação

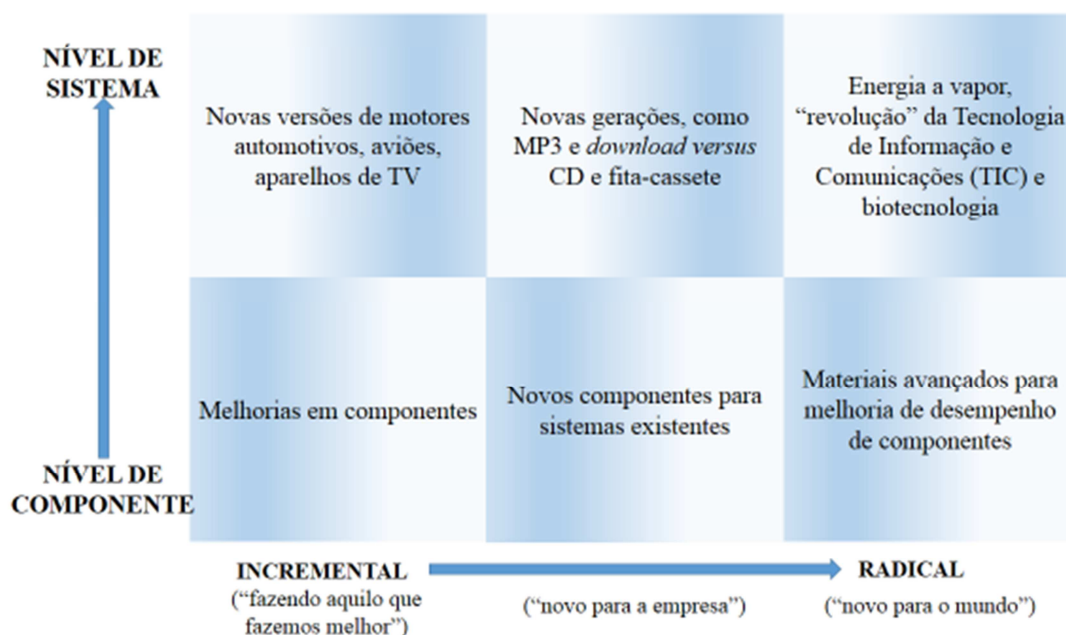


Fonte: elaborado pela autora. Inspirado em Schumpeter (1982) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

A fim de melhor compreender o que engloba cada um dos quatro tipos de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) trazem algumas definições. Na inovação de produto, uma empresa realiza mudanças em produtos/serviços, alterando assim a oferta, enquanto que na inovação de processo, as mudanças ocorrem na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. A inovação de posição trata de uma mudança no cenário em que a empresa trabalha, realizando um reposicionamento da percepção em que produtos/serviços são introduzidos em um contexto de uso específico, enquanto que a inovação de paradigma trata de algo mais abrangente no que tange mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz. (SCHUMPETER, 1982; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Uma segunda dimensão refere-se ao grau de novidade dos tipos de inovação citados, que variam desde a inovação incremental, onde se tem melhorias em algo já existente, até a inovação radical, que transforma a forma como vemos ou usamos as coisas. Esses graus de novidade podem ser tanto para a empresa, quanto para o país ou para o mundo. A Figura 4 ilustra o grau de novidade variando da inovação incremental até a inovação radical, a nível de componente e a nível de sistema. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Figura 4: Dimensões da inovação



Fonte: adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmam que muitas pessoas trabalham com a ideia falsa de que inovação trata sempre de fazer algo novo, exatamente pelo fato de existir diferentes graus de novidade do produto, onde nestes pode-se ter uma mistura do velho e do novo. Complementando a definição de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), descrevem um grau intermediário de inovação, a semi-radical, que se encontra entre a inovação incremental e a inovação radical de produtos e processos. Os graus de inovação não apresentam os mesmos riscos nem resultando nas mesmas recompensas. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Analisando a Figura 3, verifica-se que em uma das extremidades está a inovação incremental, que consiste em moderadas melhorias nos produtos e processos de negócios em atuação, onde o surgimento desta inovação muitas vezes é justificado como a resolução de problemas que possuem meta bem definida, mas não se sabe a maneira de chegar até ela.



Portanto, alteram-se pequenos elementos de produtos ou processos e os demais permanecem intactos. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Este tipo de inovação é constantemente dependente das tecnologias e dos modelos de negócios existentes, sendo que mais de 80% do investimento total das companhias ocorre em inovação incremental, com portfólios cheios de projetos voltados a pequenas mudanças no modelo ou tecnologia do negócio. Esta inovação incremental é uma maneira de extrair máximo valor possível dos produtos e serviços existentes, sem necessidade de grandes investimentos, além de ser considerada valiosa para fornecer proteção contra concorrência. Entretanto este grau de inovação pode apresentar problemas por ocasionar a criatividade travada, em uma “comoditização”, não dando espaço para que as empresas se aventurem em reformas, mesmo que em termos financeiros, as inovações incrementais sejam compensadas quase que em paralelo ao seu lançamento. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Classificando o meio termo na linha de graus de inovação, nas inovações semi-radicais ocorre pouca ou nenhuma mudança na tecnologia ou no modelo de negócio. Quando se incrementa alguma mudança significativa no modelo de negócio, na tecnológica se faz pequenas mudanças, e vice versa. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

No outro extremo visualiza-se a inovação radical, classificada como um conjunto de novos produtos e/ou serviços, fornecido de maneiras inteiramente novas. Na inovação radical ocorre mudança significativa que afeta simultaneamente o modelo de negócios e a tecnologia de uma empresa, e estas mudanças são consideradas fundamentais para a competitividade das mesmas. Estas inovações são mais difíceis de serem viabilizadas por se tratarem de algo menos palpável, e desta forma os patrocinadores nem chegam a se dar conta da importância do novo mercado. Além disso, as inovações radicais são consideradas investimentos com pouca probabilidade de retorno, podendo causar assim um grande desperdício de recursos que poderiam ter sido melhor aproveitados em inovações semi-radicais ou incrementais. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Envolvendo as inovações em processo na indústria de alimentos, uma questão bastante delicada, principalmente em relação às tecnologias inovadoras, refere-se à aceitação dessas pelo consumidor. Embora grande parte dessas tecnologias tragam benefícios em relação às características sensoriais (aparência, aroma, textura e sabor) dos alimentos, estas não são suficientes para garantir sua aprovação. A percepção do consumidor em relação à segurança, custo e risco/benefícios associada às novas tecnologias pode afetar a escolha e decisão de compra. (ROSENTHAL, 2008). Os novos processos e tecnologias voltados para o processamento e conservação de alimentos podem ser exemplificados pela tecnologia de alta

pressão hidrostática, tecnologia de alta pressão, campos elétricos pulsantes, aquecimento ôhmico, luz pulsante e métodos combinados, entre outros. (ROSENTHAL; SILVA, 1997; RAMASWAMY; BALASUBRAMANIAM; KALETUNÇ, 2005).

Além desses processos, existem também os alimentos minimamente processados, que em virtude do pré-preparo oferecem comodidade ao consumidor, uma vez que dispensam as etapas de seleção, desinfecção e corte na vida do consumidor. Para aumentar durabilidade desses alimentos, que em geral são frutas e verduras, são utilizados revestimentos com filmes comestíveis, como uma espécie de embalagem protetora para manter as características do alimento mais próximas das de produtos frescos. (ALZAMORA; ARGAIZ; WELTI, 1992).

Em relação à inovação em produto, esta é essencial para indústrias de alimentos e bebidas, sendo vista como uma maneira de sobrevivência no mercado (GRUNERT et al., 1997), podendo ser uma novidade, uma melhoria em um produto existente ou uma mudança radical nos produtos. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008). A novidade refere-se à pequena mudança, como por exemplo, a utilização de um novo aromatizante em um chocolate. A melhoria consiste na mudança do produto ao longo do tempo, representada pelo constante aprimoramento de uma sopa instantânea, melhorando, por exemplo, a solubilidade, introduzindo novos sabores, redesenhando a embalagem ou ainda diminuindo as calorias. Porém quando ocorre um grande salto, no qual inovação tecnológica e mudanças sociais estão envolvidas, ocorre a inovação radical. Um exemplo é o lançamento dos produtos congelados, os quais tiveram importante impacto em diversos setores de diversas sociedades. (ROSENTHAL, 2008).

Mesmo com toda a pesquisa que se realiza antes do desenvolvimento de novos produtos, entre 72% e 88% desses novos produtos não alcança sucesso e são retirados das prateleiras. (STEWART-KNOX; MITCHELL, 2003). Dados dos EUA mostram que, entre 1995 e 2005, a indústria do país lançou, em média, 18 mil novos produtos, sendo superior à média dos demais setores da indústria americana. No entanto, os produtos considerados como realmente inovadores corresponderam a apenas 8% do total dos lançamentos. Quando se consideram as principais fontes de inovações, as novas formulações de ingredientes foram as mais importantes, correspondendo a 62% do total. (MARTINEZ, 2000).

O mercado de alimentos e bebidas no Brasil pode ser analisado a partir de duas configurações básicas de mercados. A primeira configuração é a do mercado de produtos industrializados mais padronizados e de menor valor agregado, onde embora as empresas adotem estratégias de inovação e diferenciação em produtos, a sua efetividade competitiva é baixa. Os fatores típicos que afetam positivamente o consumo desses produtos são: a) o

crescimento da renda pessoal (ou familiar) disponível; b) a expansão do estilo de vida urbano e do padrão de consumo de alimentos com maior processamento industrial; e c) a maior difusão dos equipamentos domésticos para conservação e preparo dos alimentos (freezers e micro-ondas). (MARTINELLI, 2009).

A segunda configuração de mercado é composta por produtos de maior valor agregado e com maior conteúdo tecnológico. Isso faz com que as estratégias de inovação e diferenciação por parte das empresas sejam mais intensas e efetivas na construção de barreiras competitivas. Além de visarem à nutrição humana como finalidade alvo, a decisão de consumo desses produtos é influenciada por atributos socioeconômicos e culturais mais amplos e complexos, como por exemplo, os atributos que induzem à praticidade nas preparações (que podem poupar tempo), que induzem a um consumo de ingredientes mais saudáveis, que proporcionem maior bem-estar físico, energia, prazer, luxuosidade, etc. (MARTINELLI, 2009).

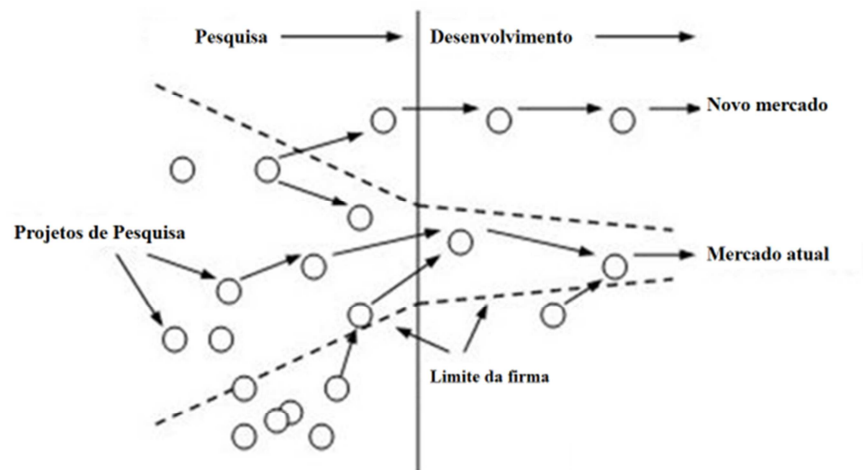
#### 2.2.4 Processo de Inovação

Segundo Freeman (1982), o processo de inovação apresenta caráter sistêmico, no qual as decisões e estratégias tecnológicas são dependentes de fatores que abrangem o setor financeiro, o sistema de educação e a organização do trabalho, além da própria esfera da produção e comercialização de bens e serviços. Esse caráter sistêmico, com foco em conhecimento, aprendizado e interatividade deu sustentação à ideia de sistemas de inovação, os quais foram conceituados como conjuntos de instituições que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado, criação e uso de competências de um país, região, setor ou localidade. (FREEMAN, 1987; 1988; LUNDEVALL, 1992; 1995). Nesses sistemas de inovação não constam apenas fatores diretamente voltados ao desenvolvimento científico e tecnológico, mas vários outros, incluindo formas de comportamento, normas, políticas e demais características do contexto onde se localizam. Portanto, a ideia de que os processos de inovação são também gerados e sustentados por suas relações com outras empresas e organizações, e dependem deste ambiente mais amplo é fortalecida, onde o foco deixa de ser as inovações e organizações individuais, passando a se concentrar nos processos sistêmicos que permitem às empresas e demais organizações aprender, usar e acumular capacitações e desenvolver novos produtos e processos. (FREEMAN, 1982; 1987; LUNDEVALL, 1985).

A estratégia de incentivo à inovação pretendida para se obter resultados em convergência com o futuro da indústria de alimentos está fundamentada na abordagem sistêmica, onde ocorre a identificação dos agentes que compõem o sistema de inovação e das relações estabelecidas entre eles. Os agentes são produtores rurais, distribuidores, consumidores, agroindústrias de alimentos, órgãos governamentais de regulação, instituições de pesquisa, agências de fomento e outras organizações. Em termos tecnológicos, as relações entre os agentes englobam as práticas de compra-venda de tecnologias, transferência de conhecimentos e tecnologias, difusão de formas de uso de produtos e processos, cooperação em projetos pré-competitivos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, diferenciação pela inovação, entre outras. (ROSENTHAL, 2008). Para os agentes de fomento à inovação, a estratégia de atuação deve estar relacionada às tendências do sistema e às diferentes relações que podem ser estabelecidas entre os agentes. É fundamental que os programas e linhas de apoio à inovação reforcem a coordenação desse sistema de inovação.

Na abordagem de inovação aberta, a chamada *Open Innovation*, não se utiliza somente o P&D interno das empresas, mas também caminhos externos para avançar no desenvolvimento inovações, ultrapassando o limite da firma (Figura 5). É um termo recente para as indústrias e organizações que promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertas, a fim de melhorar o desenvolvimento de seus produtos, prover melhores serviços para seus clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado. As empresas que adotam essa abordagem de inovação apresentam formas diferentes de pensar, compreendendo que o conhecimento encontra-se amplamente distribuído, e que elas não podem depender apenas da pesquisa e desenvolvimento interno. (CHESBROUGH, 2003). Portanto, a colaboração torna-se fundamental para o processo de inovação nas empresas, onde as redes colaborativas entre agentes internos e externos transformam-se na vantagem competitiva, citada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Figura 5: Inovação aberta

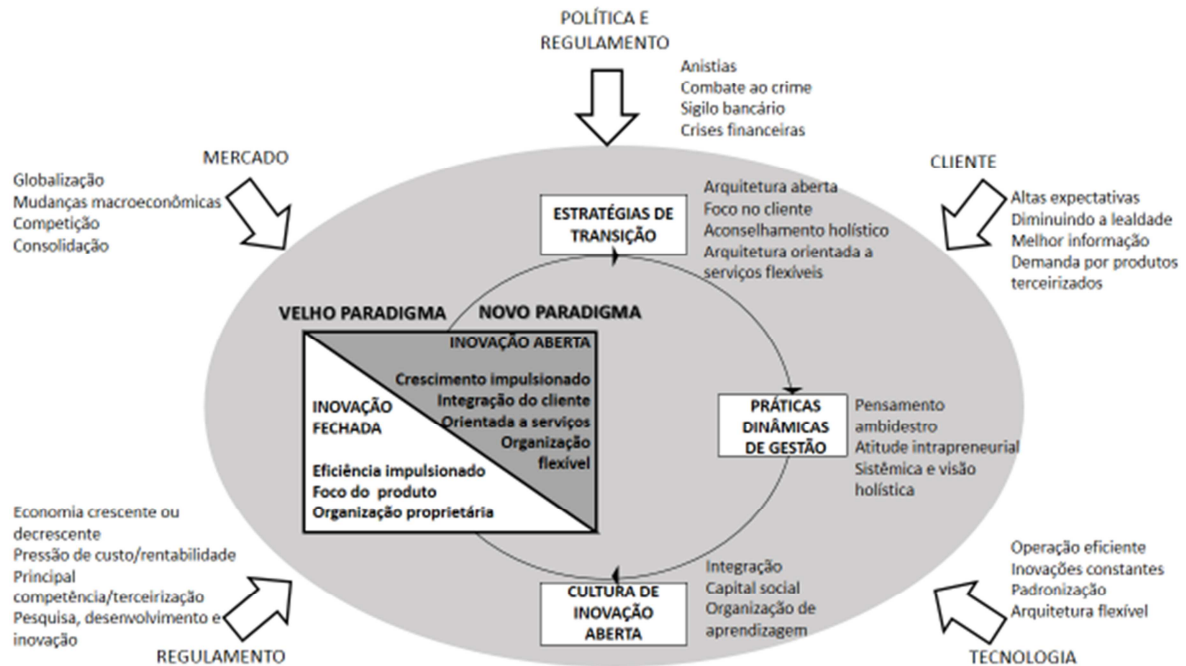


Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003)

Segundo a teoria evolucionária, a inovação é entendida como um processo iterativo, que envolve firmas, fornecedores, consumidores, instituições de pesquisa, governo, universidades, etc., formando o chamado capital relacional, onde o estabelecimento de parcerias, alianças estratégicas e *joint ventures*<sup>7</sup> podem fomentar e viabilizar o desenvolvimento de novos negócios ou aperfeiçoar os existentes. O conhecimento, embora presente nas rotinas das firmas é fruto de um processo coletivo. (HAGERDOON, 2002). Segundo Chesbrough (2003), as universidades têm um papel mais importante no modelo de inovação aberta do que nos modelos tradicionais de promoção da inovação. Esse modelo de inovação aberta pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6: Modelo de inovação aberta

<sup>7</sup> União de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro.



Fonte: Adaptado de Fasnacht (2009)

O relacionamento com clientes é um fator importante para o desenvolvimento de inovações, pois as necessidades e desejos dos clientes surgem da união de fatores psicológicos, sociais, demográficos e econômicos, e a partir dessas necessidades e desejos se identifica o aparecimento de nichos e tendências de mercado, que se firmam através dos estilos de vida, estabilidade social, entre outros. (ROSENTHAL, 2008; VIALTA et al., 2010). Por esse motivo, as empresas estão cada vez mais atentas ao impacto que esses nichos e tendências poderão ter nos negócios para direcionar a estratégia de inovação da organização. Torna-se, portanto, essencial escutar seus clientes, dos quais surgem muitas ideias e sugestões para o desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos já existentes. (CHESBROUGH, 2003). O desenvolvimento de produtos focado nas necessidades do consumidor foi introduzido no início dos anos 1990 objetivando atender às necessidades atuais e futuras, almejando novos produtos com reais vantagens, adicionados de valores perceptíveis. (ROSENTHAL, 2008). O ponto de partida para desenvolvimento de novos produtos é identificar a percepção e preferência do consumidor (identificação do conceito e do produto), onde as escolhas do consumidor são direcionadas para o seu desenvolvimento como indivíduo. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007; ROSENTHAL, 2008; VIALTA et al., 2010).

Além do relacionamento com os clientes, Womack, Jones e Ross (1992) descrevem a importância do relacionamento com fornecedores para o processo de inovação. Dentre eles encontram-se: a) a indústria fornecedora de máquinas e equipamentos para o processamento

de alimentos; b) a indústria de embalagem, que fornecem produtos, serviços, tecnologia designs, e insumos específicos para cada processo de embalagem dos diferentes produtos alimentares; e c) os fornecedores de ingredientes químicos, farmacêuticos, e biológicos utilizados no processo industrial, tais como adoçantes, estabilizadores, emulsificadores, aromas, etc. Os setores fornecedores suprem a empresa com ampla gama de produtos, desde os produtos básicos até elaborando projetos especializados, com atributos tecnológicos e de design específicos. A evolução dessas relações entre empresas e fornecedores apresenta uma tendência clara de aproximação, que traz grandes benefícios para o negócio, como diminuição de custos, tempo de desenvolvimento de produtos, *lead time*, qualidade, capacidade de inovação, entre outros. (WOMACK; JONES; ROSS, 1992).

Em termos de relacionamento da empresa com universidades e institutos de pesquisa, a necessidade de uma interface de cooperação é extremamente relevante. É uma das formas de se colocar os avanços da ciência e da tecnologia a serviço da produção de bens e serviços. A indústria de alimentos, por força da elevada similaridade de produtos e da necessidade de investir em processos produtivos mais eficientes, busca compartilhar com universidades e institutos de pesquisa tecnológica os seus dispêndios em P&D, conduzidos em conjunto com seus fornecedores. (ROSENTHAL, 2008; ABIA, 2013). Esse relacionamento contribui significativamente para o desenvolvimento de inovações em alimentos, com benefícios para o consumidor, visto que, por exemplo, os aditivos alimentares, grandes vilões encontrados nos alimentos industrializados, poderão sofrer alterações em consequência da observação das novas tendências e nichos de mercado, buscando alternativas mais saudáveis. Extrapolando o P&D interno das empresas, Laursen e Salter (2004) defendem a necessidade do desenvolvimento de fontes externas de conhecimento como forma de diversificar os investimentos em inovação. Para estes pesquisadores a mobilidade que os “funcionários do conhecimento” possuem hoje aumenta o risco e o custo para as empresas investirem sozinhas no desenvolvimento de projetos. Pesa nessa estratégia a necessidade de operacionalizar uma rede de relacionamento capaz de absorver o conhecimento gerado em inovações de produtos e processos, porém atentando para os aspectos legais que envolvem tais transações. (LAURSEN; SALTER, 2004). As universidades são fontes gerais de conhecimento necessários para as atividades de pesquisa básica (NELSON, 1990), bem como fontes de conhecimento especializado relacionado à tecnologia aplicado nas empresas (KLEVORICK et al., 1995), além de serem responsáveis pela formação e treinamento de cientistas e engenheiros aptos a solucionar problemas relativos ao processo inovativo das empresas. (ROSEMBERG; NELSON, 1994). As empresas têm ampliado os recursos externos de P&D e

a importância das universidades como provedoras deste tem aumentado, já que estas são fontes de conhecimento por sua própria origem e sendo citadas como atores fundamentais nos sistemas de inovação. (NELSON, 1993).

Observando a literatura existente, fortemente orientada para países desenvolvidos, percebe-se que os principais fatores que determinam a interação da empresa com a universidade são: 1) características da organização; 2) características do setor; 3) localização geográfica; 4) expectativas das organizações; 5) motivações dos envolvidos; 6) área de conhecimento; e 7) políticas públicas. Pesquisas têm indicado que o relacionamento entre empresas e universidades ou institutos de pesquisa varia com relação ao nível de pessoal envolvido, e recursos comprometidos, e essas relações englobam componentes como suporte a pesquisa, pesquisa cooperativa, transferência de conhecimento e transferência de tecnologia.

Para Andrade (2006) a inovação depende menos de investimento intensivo de capital e inventividade técnica, e mais da criação de redes de circulação de informação e conhecimento, onde a problemática da inovação se torna menos tecnológica e mais pedagógica, adquirindo sentido econômico e social.

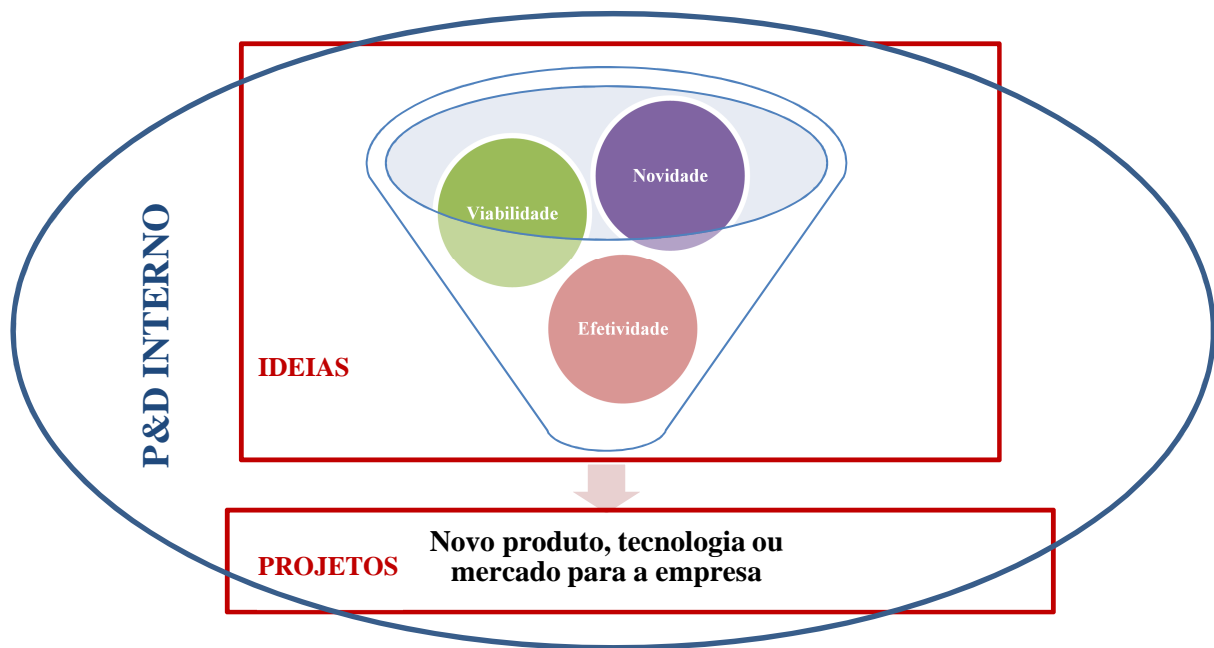
Sob essa perspectiva, considera-se que a interação universidade-empresa consolida e desenvolve o sistema de inovação e deve ser compreendida como sua parte constituinte. Porém, a intensidade das relações depende da capacidade estrutural de absorção dos envolvidos conforme Meyer-Kramer e Schmoch (1998). A característica da interação universidade-empresa é específica a cada país e dependente da infraestrutura nacional de ciência e tecnologia. Para Rapini (2007), no Brasil, uma parte significativa dos relacionamentos na interação universidade-empresa tem um fluxo unidirecional, ou seja, é oriundo das universidades e instituições para as empresas.

No Brasil, a relação universidade-empresa é fomentada, em parte, no âmbito governamental, onde Instituições Públicas de amparo à inovação (CAPES, CNPq, FAPERGS, FINEP) criam possibilidades, em áreas de interesse, por meio de editais de fomento, para que universidade e empresa trabalhem em conjunto no desenvolvimento de P&D&I.

Em contrapartida, na abordagem de inovação fechada, as indústrias têm o controle sobre o sistema de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), ou seja, a inovação surge e é desenvolvida essencialmente dentro da própria empresa, em geral, no setor de P&D. Neste sistema ocorre uma espécie de funil, onde entram ideias e saem projetos (VAN DER MEER, 2007), e os que apresentarem novidade, viabilidade e efetividade (COOPER, 1994; BESEMER, 2000) são transformados em negócios de forma que o sucesso está estreitamente definido como um novo produto, tecnologia ou mercado para a empresa (Figura 7).



Figura 7: Funil da inovação fechada



Fonte: elaborado pela autora

Essa abordagem está essencialmente focada nas capacidades internas da organização, sendo que somente o P&D interno pode transcorrer as etapas do funil de inovação. (VAN DER MEER, 2007). Em geral, as indústrias de alimentos menores e mais conservadoras utilizam esse processo de inovação fechada para o desenvolvimento de novos produtos e processos, apresentando dificuldade em quebrar paradigmas em relação ao caráter sistêmico da inovação aberta.

#### 2.2.4.1 Obtenção de Ideias para a Inovação

Afuah (1999) considera que as fontes de ideias para inovação as quais uma empresa recorre podem ser funcionais e circunstanciais, internas e externas. Clientes (Ulwick, 2002) fornecedores (Afuah, 1999) e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico de Universidades ou Governo são consideradas algumas das principais fontes funcionais de ideias de inovação para as indústrias.

De acordo com Drucker (1998), uma série de fontes internas de ideias podem dar origem a um processo de inovação de uma indústria. Cita que as trocas nos mercados, como consequência dos ciclos de vida dos produtos e das rápidas trocas das necessidades dos clientes acaba sendo uma das fontes de inovação dentro das empresas. Ainda acrescenta três

fontes adicionais de oportunidade fora da empresa: as trocas de valores e percepções das pessoas e da sociedade; as variações demográficas; e os novos conhecimentos e as novas tecnologias que afetam a maioria dos processos das empresas. (DRUCKER, 1998). O processo de inovação, portanto, deverá estar focado no entendimento dos problemas e necessidades do cliente. Entretanto nem sempre o que os clientes dizem ser uma necessidade acaba sendo o que eles realmente adquirem. Eles têm um marco de referência limitado, ou seja, conhecem o que já experimentaram, mas não podem imaginar o que não conhecem, como por exemplo, sobre tecnologias emergentes, novos materiais, novos ingredientes, etc. (ZAPATA et al, 2003).

Em relação ao setor de P&D interno das empresas, Manual de Oslo (OCDE, 2005) define ser somente um passo para o processo de inovação, considerando que este implica uma série de outras atividades que não estão incluídas na P&D. Entretanto, na PINTEC de 2008 (IBGE, 2013f), as empresas consideraram seu próprio setor de P&D a maior fonte de informações consultada para o desenvolvimento de inovações.

Segundo dados da PINTEC dos anos de 2008 e 2011, além dos clientes e do próprio P&D interno, feiras, institutos de pesquisa, concorrentes, fornecedores e universidades foram citados como fontes de informação para desenvolvimento de inovações. (IBGE, 2013f; 2014).

Huber (2001) sugere que a gestão exitosa da inovação começa quando uma solução inventiva resolve um problema de mercado, no contexto da estratégia competitiva da empresa. O problema deverá ser importante, para que o consumidor esteja disposto a pagar o preço necessário para devolver os custos do desenvolvimento do produto, e deverá estar no quadro estratégico da empresa, pois caso contrário carecerá de tecnologia necessária.

### 2.2.5 Estratégias de Inovação

Segundo Porter (2001) e Freeman e Soete (1997), as empresas adotam estratégias competitivas para suas chances de obter sucesso no processo de inovação.

Porter (2001) descreve três estratégias possíveis. A primeira delas é através da competição via custos, onde a empresa centraliza seus esforços na eficiência produtiva e na redução de custos e gastos. Essa estratégia visa atingir o mercado de consumo em massa, na maior parte dos casos com um produto homogêneo, com preço de mercado determinado, onde elas devem reduzir custos para aumentar sua margem de lucro. A segunda estratégia é a diferenciação, onde a empresa investe significativamente em novos produtos e publicidade,

com intuito de construir uma marca reconhecida e possibilidades de obter uma margem de lucro maior. Nessa estratégia, tecnologia e P&D também são importantes, pois podem criar novos produtos ou processos valorizados pelo mercado. É uma estratégia onde a competição não se dá via custos, como ocorre na estratégia anteriormente descrita, e por isso aumentos na escala de produção e novas tecnologias que representem reduções de custo nem sempre são relevantes. A terceira estratégia descrita por Porter (2001) é a estratégia de enfoque, que visa atender a mercados específicos e que abrange competição por custo ou diferenciação.

Já as estratégias propostas por Freeman e Soete (1997) têm foco em estratégias tecnológicas, classificadas em ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Na estratégia ofensiva, a intenção é ser a primeira a introduzir a inovação no mercado, procurando atingir a liderança tecnológica e mercadológica. Os autores argumentam que para que isso ocorra, é fundamental a capacitação em processo de P&D interno, e as empresas também devem buscar estabelecer relacionamento com o sistema científico e tecnológico.

Já na estratégia defensiva, as empresas acompanham com certa defasagem de tempo os inovadores da estratégia ofensiva, incorporando diferenciações de produtos que criem e/ou reforcem vantagens competitivas. Nessa estratégia é possível se aproveitar dos erros e da abertura de mercados das empresas que adotaram a estratégia ofensiva, mas devem mover-se rapidamente, ser capazes de reagir e introduzir melhoramentos técnicos no mercado. Nessa estratégia o processo de P&D interno também é muito importante, embora o risco seja menor se comparado à estratégia ofensiva. (FREEMAN; SOETE, 1997).

Na estratégia imitativa, as empresas encontram-se tecnologicamente atrás das defensivas e ofensivas. O processo de P&D nessas empresas é limitado, mas elas devem ser intensivas em engenharia, e tentam assim administrar sua deficiência em termos econômicos e de capacitação. Já contam, entretanto, com o mercado cativo e estabelecido para o novo produto, o que diminui os riscos econômicos.

Na estratégia dependente, as empresas, que geralmente são as de menor porte, encontram-se subordinadas a relações de subcontratação com firmas maiores. Elas não introduzem inovações nem melhoramentos técnicos nos produtos, exceto quando demandadas por seus clientes ou empresa matriz. Nesse caso, o processo de P&D é praticamente ausente e, quando necessário para o desenvolvimento de inovações menores, incrementais, não é realizado internamente. Empresas que adotam estratégias tradicionais não desenvolvem inovações tecnológicas expressivas, pois em geral o mercado não demanda e a concorrência também não inova. Quando há inovações, são geralmente de processo, geradas fora do setor e

disponíveis para toda a indústria. Há ausência de P&D, e essas empresas não dispõem de competências técnicas para introduzir qualquer mudança. Por isso, são firmas vulneráveis, incapazes de responder a mudanças tecnológicas. (FREEMAN; SOETE, 1997).

E por último os autores citam a estratégia oportunista, em que firmas identificam “nichos” de mercado que não interessam às grandes empresas, geralmente associados a uma produção em pequena escala. Elas são boas em prospecção tecnológica e são atentas às informações científicas, aproveitando-se de oportunidades que porventura surjam para se inserir em mercados específicos. (FREEMAN; SOETE, 1997).

#### 2.2.6 Barreiras à inovação

Identificar as barreiras para a inovação é o primeiro passo para permitir que as empresas ajam, tratem dessas questões e se tornem mais eficientes no processo de inovação. As barreiras para a inovação vão além do financiamento, e incluem uma ampla variedade de desafios que vão do cultural ao jurídico e das restrições sociais às inovações em certas áreas. (OWENS, 2010).

Bes e Kotler (2011) elencam sete grandes barreiras à inovação. A primeira delas consiste no erro no entendimento do significado da inovação, na amplitude de suas dimensões e graus, onde a empresa muitas vezes as confunde. A segunda barreira é a falha na atribuição de responsabilidades, já que a inovação pode surgir em diferentes áreas da empresa, sendo responsabilidade de todos na organização. Entretanto é essencial definir quais pessoas em específico serão responsáveis pelas inovações, a fim de evitar o caos. A confusão entre inovação e criatividade é citada como a terceira barreira à inovação, pois criatividade sozinha não traz inovação, ocasionando muitas vezes frustração de funcionários, pois suas ideias tendem a não se concretizar.

A quarta, quinta e sexta barreiras à inovação citadas por Bes e Kotler (2011) consistem respectivamente, na falta de um sistema consagrado de inovação, na falta de controle dos resultados que este poderá gerar e na falta de coordenação vertical, pelo fato da inovação se tratar de uma disciplina nova, e pouco se saber sobre suas ferramentas, processos e riscos que poderão ser gerados. (BES; KOTLER, 2011). Estas barreiras também são defendidas por Owens (2010), argumentando que a resistência imposta pelo medo ou aversão ao risco e a deficiência de estratégias, estrutura organizacional, processos e práticas de gestão, impedem a organização de gerar, avaliar e implementar inovações.

A última barreira se trata da falta de foco no cliente, pois para os autores, a inovação que começa pela compreensão do comportamento dos consumidores finais tende a ser mais bem sucedida, de modo a imaginar maneiras de enriquecer suas vidas. (DRUCKER, 2002; BES; KOTLER, 2011).

Owens (2010) ainda cita a como barreiras à inovação: a resistência à mudança, considerada uma barreira psicológica, que pode ocorrer tanto dentro de uma organização quanto no momento em que a inovação é apresentada ao mercado.

Sheth e Ram (1987) citam 5 barreiras à inovação, as quais, de uma forma geral, classifica como barreiras corporativas: (1) barreira de expertise, que caracteriza-se pelo risco intrínseco da especialização demasiada. O autor explica que ao mesmo tempo em que os indivíduos especializam-se, eles buscam uma zona de conforto operacional, o que faz com que eles apresentem maior dificuldade para produzir e adotar inovações; (2) barreira de processos, onde a supervalorização das formas de produção, principalmente por parte dos técnicos mais qualificados, pode compor uma barreira se estes vierem a aceitá-la como muito bem estruturada, não dispondo de tempo, nem da intenção de revê-la; (3) barreira de recursos, onde a disponibilidade de recursos é citada como uma barreira significativa para a geração de inovação, sobretudo em termos financeiros e de recursos humanos; (4) leis e normas, representadas por todas as regulamentações, normas, padrões, concessões, assim como patentes e padrões vigentes. Se as organizações operam em um ambiente significativamente balizado por regulamentações, é possível que leis e normas restrinjam determinadas oportunidades de inovação; e (5) dificuldades de acesso ao mercado. Schumpeter (1942) complementa que a estrutura de mercado pode impor severas restrições na forma de competição, devido ao tamanho da empresa e condições de apropriabilidade<sup>8</sup>. As novas empresas são propensas a enfrentar maiores obstáculos à inovação, assim como empresas pequenas, em mercados mais competitivos. Os obstáculos enfrentados pelas novas empresas, por outro lado, podem estar relacionados, principalmente, à falta de recursos e estrutura de mercado.

### 2.2.7 Inovação e o consumidor: nichos e tendências de mercado

Pesquisas realizadas sobre fatores que contribuem para aceitação ou rejeição de determinados alimentos comprovam que o preço não é o único responsável pela opção

---

<sup>8</sup> Propriedade dos conhecimentos tecnológicos e dos artefatos técnicos, do mercado e do ambiente legal que viabilizam as inovações e as protegem, em graus variados, como ativos geradores de renda, das imitações dos concorrentes. (Dosi, 1988, p. 19).

alimentar do consumidor, conforme o que é previsto na teoria geral da demanda, discutida por Batalha (2005). Fatores culturais e psicológicos ligados ao estilo de vida, além das próprias tendências de consumo, influenciam diretamente na escolha de alimentos. A influência desses fatores pode ser observada de forma mais clara entre consumidores de alta renda, onde o preço do produto não influencia na decisão de compra, já que estes primam pela qualidade e pelos benefícios nutricionais, e de uma forma geral, alimentos com estes atributos são de maior valor agregado. A demanda desses consumidores é um exemplo de relação entre consumo e fatores como preferência, nutrição, cultura, segurança e prestígio, sendo revelados como determinantes na escolha alimentar. Os hábitos e comportamentos sociais passam portanto a influenciar, de forma decisiva a indústria de alimentos, através da inovação aberta. Esta passou a se alterar devido a duas grandes necessidades observadas nos consumidores e através dessas observações, percebeu a necessidade de se adaptar aos novos paradigmas competitivos (novos fatores e tendências), passando a investir em inovações em produtos e em processos. (ROSENTHAL, 2008).

Os consumidores, por sua vez, esperam que a indústria de alimentos desenvolva produtos mais seguros, bem como de maior qualidade sensorial e nutritiva. (SLOAN, 2005). Entretanto a velocidade em que as mudanças tecnológicas surgem no dia-a-dia, aliadas aos diversos componentes do contexto social e às mudanças demográficas, têm contribuído para repensar os valores de muitas sociedades modernas, realçando tendências, as quais têm forte impacto na escolha e no consumo de alimentos e bebidas. O que é bom hoje pode não ser bom amanhã. Essas perspectivas futuras geram novas descobertas, decorrentes de mudanças de valores e crescentes demandas, impulsionando a busca por novos métodos e tecnologias para o processamento, tornando a inovação uma necessidade constante. Com as rápidas evoluções tecnológicas e dos meios de comunicação, os conceitos de comprar e comer alimentos estão mudando para o consumidor, e tal constatação pode ser traduzida como um grande desafio para a indústria. (LARSEN; PEDERSEN; GYLLING, 2006). Investigar a percepção e preferência do consumidor é ponto de partida para o desenvolvimento de produtos. O Quadro 1 traz algumas tendências de comportamento das pessoas com relação à alimentação nas sociedades de consumo dos países industrializados, segundo Proença (2005).

Quadro 1: Tendências de comportamento dos consumidores de alimentos

<b>Tendência</b>	<b>Característica</b>
Autonomia	Representa a aspiração das pessoas à diversidade, tanto de produtos como de serviço e local da alimentação, numa tentativa de rompimento com as tradições.
Conveniência	O desejo de poder contar com os progressos técnicos disponíveis para

	simplificar o momento da refeição. Ex.: autosserviço ( <i>self service</i> ), que otimiza a relação entre o tempo despendido e a possibilidade de escolha; preferência por alimentos que aportem facilidade de manipulação e preparo, bem como possibilidade de consumo instantâneo.
Desestruturação das refeições	Realidade, influenciada, principalmente, a partir de alterações, observadas em praticamente todos os locais do mundo industrializado, nas características de urbanização e modificações na estrutura familiar.
Convívio	O convívio no momento das refeições ainda é considerado importante, mesmo que, em lugar de membros da família, envolva, em alguma refeição, elementos da coletividade da qual a pessoa faz parte.
Cosmopolitismo	Coloca o desejo de que a alimentação favoreça a evasão, proporcionando refeições diferentes, numa tentativa de rompimento com a monotonia.
Refinamento	A aspiração pelo refinamento, que revela a busca da variedade e da sofisticação alimentar, demonstrada pelo aumento de oferta, tanto em quantidade como em diferenciação, de itens alimentares no mercado.
Equilíbrio alimentar	O equilíbrio alimentar, embora dificultado pela multiplicação de opções disponíveis, aparece valorizado pela conscientização da importância da alimentação na manutenção da saúde.
Valorização do natural	A busca pela qualidade reflete, além do seu valor nutricional, as preocupações com processos de produção e conservação de alimentos que valorizem tudo o que for natural, fator este estimulado pela consciência ecológica.
Valorização da alimentação fora de casa	Apresenta-se como um reflexo de todos os fatores expostos. Embora, possa ser a única possível, observa-se, também, a vontade explícita dos indivíduos de se alimentarem fora de casa na procura do atendimento das condições impostas pela transformação do modo de vida.

Fonte: Proença (2005)

As indústrias de alimentos estão investindo no desenvolvimento e/ou adequação de produtos e processos unidos com as novas tendências do mercado consumidor final. Podem-se destacar dois esforços neste aspecto: a valorização econômica de insumos naturais e/ou de atributos orgânicos; e o desenvolvimento de novos produtos para mercados diferenciados. Isso tem ocorrido pela incorporação de novos insumos e ingredientes que geram atributos diferenciados nos produtos e novos nichos e tendências de mercados, tal como é o caso do mercado de produtos denominados funcionais. (MARTINELLI, 2009).

Falar de uma nova visão social sobre a utilização dos alimentos pode parecer incoerente, dado que a humanidade sempre soube empiricamente que a diferença entre alimento, remédio e veneno estava na dose ingerida. Entretanto, o contexto em que os alimentos funcionais e nutracêuticos emergem como a oportunidade de se alcançar um estilo de vida saudável com o mínimo esforço aponta para um momento diferenciado do relacionamento entre pessoas e os alimentos e as práticas de alimentação. De acordo com Carvalho (2004) e Moura (2005), esta relação não é algo tão novo assim, pois ao longo dos anos sempre foi atribuído aos alimentos algum papel funcional na gênese, prevenção e cura de doenças. Eles alertam, porém, que é

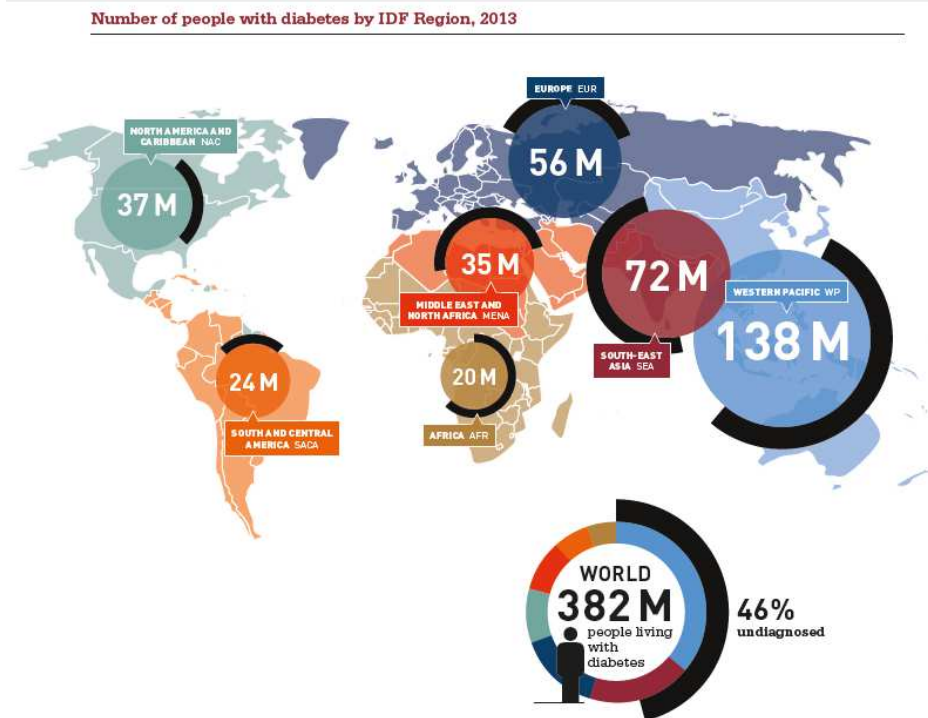
necessário reconhecer a crescente evidência e forte consenso entre pesquisadores científicos da acentuada conexão entre a dieta e a saúde.

Os alimentos funcionais são definidos como os produtos que, além de suas funções nutricionais básicas, produzem efeitos metabólicos e/ou fisiológicos e/ou efeitos benéficos à saúde. Destacam-se aqui os produtos que contêm ingredientes que podem prevenir ou reduzir riscos de câncer, doenças cardiovasculares, osteoporose, diabetes, redução do nível de estresse, elevar nível energético, retardar envelhecimento, dentre outros benefícios. O termo alimento funcional surgiu no Japão, o primeiro país em que as propriedades funcionais de substâncias bioativas presentes nos alimentos receberam atenção especial, conduzindo à criação de uma nova categoria de alimento e regulamentação própria, facultando o uso de alegações de saúde. Os compostos bioativos presentes nos alimentos são os elementos capazes de atuar diretamente na prevenção e no tratamento de doenças. Esses compostos estão amplamente distribuídos entre as frutas, legumes, verduras, cereais, peixes, leite, dentre outros. (OHAMA; IKEDA; MORIYAMA, 2006; SHIMIZU, 2002; 2003).

Dados da International Diabetes Federation (IDF) mostram que no Brasil, 11,9% da população entre 20 e 79 anos é diabética. Em termos mundiais, a incidência de diabetes causou 5,1 milhões de mortes. Mais de 382 milhões de pessoas têm diabetes, onde 46% dessas pessoas não é diagnosticada (Figura 7), sendo que 5,1 milhões morreram por causa desta doença e mais de 548 bilhões de dólares foram gastos em cuidados de saúde para diabéticos. (IDF, 2013).

Figura 7: Prevalência de diabetes em pessoas com idade entre 20 e 79 anos

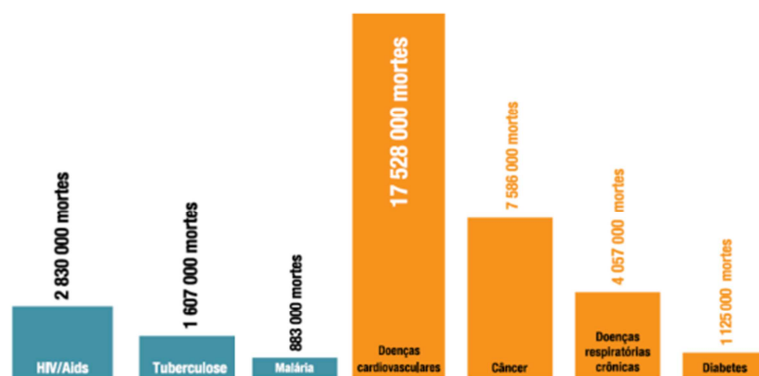




Fonte: International Diabetes Federation (2013)

Pesquisa publicada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) mostra a projeção de óbitos mundiais (Figura 8), classificado por causas, onde a maior quantidade de óbitos será consequência de doenças cardiovasculares, câncer, doenças respiratórias crônicas e diabetes, todas elas ocasionadas, em grande parte, pelo consumo de alimentos industrializados aliado a um estilo de vida inadequado. (OMS, 2013).

Figura 8: Projeção de óbitos mundiais



Fonte: Organização Mundial da Saúde (2013)

Doenças não-transmissíveis como as doenças cardíacas, os derrames, a diabetes e o câncer, agora compõem dois terços de todas as mortes no mundo, devido ao envelhecimento

da população e à propagação de fatores de risco associados à globalização e à urbanização. O controle dos fatores de risco como o tabagismo, o sedentarismo, a má alimentação e o uso excessivo de álcool se torna mais crítico. Os números mais recentes da OMS mostram que cerca de quatro em cada dez homens e uma em cada onze mulheres estão usando tabaco e cerca de um em cada oito adultos são obesos. (OMS, 2013)

Dentre as doenças crônicas citadas na Figura 8, encontra-se o câncer, onde a projeção feita pela OMS para o ano de 2030 cita 27 milhões de novos casos de câncer em todo o mundo, e 17 milhões de mortes pela doença. Os países em desenvolvimento serão os mais afetados, entre eles o Brasil. Para o estudo, as principais causas de morte no mundo mudarão em 25 anos e a América Latina será uma das regiões onde esta mudança será mais evidente, por causa do maior impacto das afecções crônicas - cardiovasculares, ataques cerebrais, câncer e diabetes.

O câncer tem sido amplamente associado ao consumo de alimentos industrializados, devido ao efeito cumulativo causado por alguns aditivos (como, por exemplo, o nitrito e o nitrato de sódio), pelo excesso no consumo dos alimentos que os apresentam em sua composição. O nitrito ingerido em excesso pode agir sobre a hemoglobina e originar a metemoglobinemia, impedindo que ela exerça a função normal de transportar oxigênio. A reação do íon nitrito com aminas e amidas presentes no meio pode dar origem às nitrosaminas e nitrosamidas, substâncias consideradas carcinogênicas, mutagênicas e teratogênicas (MELO FILHO; BISCONTINI; ANDRADE, 2004).

Ao analisar esses fatores, não se pode deixar de lado uma tendência mundial que já vem ao longo dos anos atingindo consumidores e conseqüentemente produtores de alimentos. Essa tendência, o *clean label*, consiste em produzir alimentos com rótulos limpos, sem aditivos, com lista de ingredientes pequena e simples, mais naturais. (CLEAN LABEL INSIGHTS, 2012).

A cultura de saber o que consta nos rótulos dos alimentos surgiu na Europa Ocidental e América do Norte, e atualmente tem se expandido por todo o mundo. A alta preocupação de saúde por parte dos consumidores de alimentos, que estão cada vez com mais problemas de saúde muitas vezes relacionado ao consumo de alimentos com substâncias prejudiciais, tem gerado uma mudança comportamental tornando-os mais críticos em relação à produção de alimentos e às informações contidas nos rótulos. É importante perceber que as exigências e aceitações referentes aos rótulos dos alimentos variam de acordo com a cultura das populações, e portanto entender o que pensam os consumidores é fundamental para a indústria de alimentos. (CLEAN LABEL INSIGHTS, 2012).

Independente da estratégia de inovação a ser adotada, é necessário que a indústria tenha conhecimento da técnica para criar, planejar e desenvolver a inovação, bem como recursos e capacidade de implementação para levá-la ao mercado. A empresa que valoriza a inovação e o conhecimento deve estar atenta à sinergia dos atores envolvidos, o que inclui a equipe de P&D e uma visão voltada ao consumidor. Produtos nutricionalmente adequados, convenientes (de preparo ou prontos para consumo), com sabor similar ao produto fresco, seguros, com preços adequados e com propriedades sensoriais atrativas possuem características valorizadas e desejadas pelo consumidor. Para alcançá-las, a inovação pode ser realizada com base em novas matérias-primas, novos equipamentos ou processos, desde que ao final sejam respeitadas a vontade e a necessidade do consumidor. Portanto, a construção de novas proposições sobre benefícios reais para o consumidor nos permite esperar uma maior chance de sucesso nas inovações das indústrias de alimentos.

#### 2.2.8 Inovação na Indústria de Alimentos e Bebidas: sob a perspectiva de outras pesquisas nos últimos 20 anos

Para se obter um estudo mais coeso, foram buscadas informações sobre a inovação nas indústrias de alimentos e bebidas a partir de outros estudos realizados, com finalidade semelhante à proposta no presente trabalho. Os principais estudos pesquisados, abrangendo a faixa temporal dos últimos 20 anos, constam no Quadro 2 e serão sintetizados à seguir, de acordo com os fatores importantes para um melhor desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 2: Principais informações dos estudos já realizados – outros autores

	<b>Título</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Autor/Ano</b>
1	Padrões e determinantes da inovação tecnológica na indústria de alimentos do Brasil	Pesquisa quantitativa ( <i>survey</i> ) e estudo de caso.	Identificar os determinantes da inovação tecnológica na indústria de alimentos brasileira.	Indústrias brasileiras.	Cabral (1998)
2	Natureza da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos do Brasil	Pesquisa quantitativa.	Descrever a natureza das inovações da Indústria Brasileira de Alimentos.	Levantamento sobre inovações tecnológicas implementadas por uma amostra relativamente grande de 248 empresas.	Cabral (1999)
3	Indústria de alimentos no Brasil e inovação tecnológica	Revisão de literatura e análise descritiva.	Identificar os principais fatores por trás do processo de inovação de empresas do setor de alimentos e bebidas.	Utilizado a base de dados IPEA.	Conceição e Almeida (2001)

4	A necessidade de inovar: um estudo na indústria de alimentos	Revisão bibliográfica e utilização de bases de dados secundárias.	Apresentar as tendências de mercado, por meio da análise de seus indicadores macro ambientais e as mudanças no comportamento dos consumidores e respectivos padrões de consumo, relacionando-as com as possíveis estratégias de inovação de produtos da indústria de alimentos.	Sector de alimentos em geral.	Pereira, Abreu e Bolzan (2002)
5	Radiografia da indústria de alimentos no Brasil: Identificação dos principais Fatores referentes à exportação, inovação e ao <i>food safety</i>	Estudo exploratório da literatura e dos dados, procurando identificar quais os subsetores que mais inovam, e quais são as características de tamanho, escolaridade, esforço inovativo, entre outras, das empresas do setor de alimentos.	Identificar as características das empresas do setor de alimentos no que se refere às inovações tecnológicas, à exportação, ao emprego, e também à questão das novas exigências em relação aos produtos alimentares, associadas ao <i>food safety</i> .	Empresas do setor de alimentos em geral.	Conceição (2007)
6	Determinantes da Propensão para Inovar e da Intensidade Inovativa em Empresas da Indústria de Alimentos do Brasil	Abordagem <i>double-hurdle</i> envolvendo modelos censurado e truncado.	Identificar as variáveis organizacionais que determinam a probabilidade e intensidade de inovações em empresas da indústria de alimentos do Brasil.	Dados de um levantamento sobre o processo de inovação tecnológica em uma amostra de 248 empresas.	Cabral (2007)
7	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	Revisão bibliográfica e utilização de bases de dados secundárias.	Analisar o comportamento e as estratégias das empresas da indústria de alimentos e bebidas no Brasil, no período 1998-2005, com foco nos aspectos tecnológicos e inovativos.	. A principal delas foi a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que compreende os períodos 1998-2000, 2001-2003 e 2003-2005.	Domingues (2008)
8	Diferenciação de produto e inovação na indústria agroalimentar: A inserção de alimentos funcionais no Brasil	Estudo exploratório-descritivo.	Realização de um estudo, caracterizando a indústria agroalimentar no Brasil e analisando o processo de diferenciação/inserção dos alimentos funcionais nesse ambiente.	Expoentes da indústria agroalimentar no Brasil.	Gianezi et al (2012)
9	A importância da inovação Tecnológica na indústria de Alimentos: um estudo de caso numa empresa de grande porte	Exploratória e descritiva. A exploratória é constituída de revisão de literatura e levantamento de dados Secundários sobre os temas inovação tecnológica e inovação tecnológica na indústria de alimentos. A descritiva consta de uma pesquisa de campo,	Caracterizar o esforço para a inovação tecnológica de produto e processo numa empresa alimentícia de grande porte, tendo como base os indicadores propostos pela PINTEC 2008	Dados da PINTEC 2008 e estudo de caso em empresa de alimentos de grande porte.	Abreu (2012)

10	A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil	Exploratório qualitativo.	Caracterizar a inovatividade em indústrias de alimentos.	9 indústrias de médio e grande porte da região central do Rio Grande do Sul	Martens et al (2014)
11	Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro	Revisão de literatura e análise descritiva.	Entender a dinâmica da inovação no complexo agroindustrial, com foco na Indústria de alimentos.	Dados secundários da PINTEC.	Sidonio et al (2014)
12	Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2011	Pesquisa quantitativa.	Fornecer informações para a construção de indicadores das atividades de inovação das empresas brasileiras.	Empresas Brasileiras.	IBGE (2014)

Fonte: elaborado pela autora

Em sua pesquisa sobre em inovatividade na indústria de alimentos, Martens et al. (2014) destacaram alguns aspectos sobre o comportamento das organizações e afirmaram, que em geral, as empresas apresentam características inovadoras. Os autores relatam que elementos relativos à inovação se manifestam de forma mais intensa em algumas indústrias do que em outras, de acordo com fatores como o segmento de atuação, mercado, concorrência, tempo no mercado, força da marca, disponibilidade de recursos para investir em atividades voltadas para a inovação, perfil do dirigente, entre outros. Já Cabral (1999b), em sua análise mais abrangente do setor, afirma que a indústria de alimentos parece pouco inovativa (com base nos dados da PINTEC de 2008). (DOMINGUES, 2008). Os dados da PINTEC 2011 não mostram uma perspectiva não muito diferente, visto que a taxa de inovação na indústria de alimentos e bebidas, no ano de 2011, foi respectivamente de 40,9% e 27,7%, onde os dispêndios realizados nas atividades inovativas bateu na casa dos 7,8 bilhões nas indústrias de alimentos e 1,2 bilhões na de bebidas, com incidência de 2,02% e 2,19% na receita líquida de vendas, números inferiores a grande parte de outros setores da indústria de transformação. (IBGE, 2014).

Para Cabral (2007), a inovação realizada nas empresas está diretamente relacionada ao investimento em tecnologias, caracterizada como dominada por fornecedores, mas outros fatores também se destacam na elevação da eficiência inovativa, tais como orientação para o mercado e parcerias para execução externa de P&D. Sidonio et al. (2014) destacam que a P&D é fundamental para o desenvolvimento de inovações. Entretanto o mesmo autor relata que a maioria das empresas inovadoras consideram o processo de P&D pouco importante para o setor, e a compra de equipamentos muito importante, por representarem melhorias nos

métodos de produção. No entanto, a intensidade do processo de P&D pode divergir nos setores, tecnologias, empresas.

Cabral (2007) relata que as empresas precisam identificar suas possibilidades e limitações tecnológicas, e buscar o aumento de recursos e capacidades para então definir uma estratégia de inovação mais efetiva. Sugere a alocação de recursos financeiros para a atualização de equipamentos (aprendendo a usá-los efetivamente), e fortalecer vínculo com fornecedores como parecendo ser a melhor estratégia inovativa para as empresas de alimentos. Além disso denota a importância dos investimentos em tecnologia interna e externa e P&D através do fortalecimento no relacionamento entre os agentes do sistema de inovação (empresas, instituições, universidades ou agências de pesquisa, com uma visão sobre os “mecanismos de indução” que surgem das oportunidades tecnológicas e de mercado). O investimento em educação/capacitação apresenta uma importância para que as empresas do setor desenvolvam atividades inovativas. (CONCEIÇÃO; ALMEIDA, 2001; CABRAL; 2007).

Para Martens et al (2014), em relação ao setor próprio de P&D, ainda são poucas as empresas que o possuem. É verificada a participação modesta dos fornecedores no desenvolvimento das inovações em produto e em menor evidência aparece a parceria com as universidades e institutos de pesquisa. O aprendizado via interação com fornecedores e consumidores são fundamentais, tanto quanto com instituições de ensino. Apesar dessa característica do setor, o nível de P&D interno das firmas nacionais ainda é bastante inferior ao das grandes empresas globais e os esforços de capacitação, muito tímidos. (SIDONIO et al, 2014). Em contrapartida, Conceição (2007) relata que existem proposições teóricas de que os esforços em P&D das empresas alimentícias referem-se, em bom número, a pesquisas realizadas por outras instituições ou em parceria com elas. (CONCEIÇÃO, 2007). É necessário que a indústria de alimentos brasileira intensifique sua relação com fornecedores de máquinas e equipamentos, com a indústria química e de embalagens e com os institutos de pesquisa, pois esses são atores fundamentais para o processo inovativo. As empresas nacionais precisam ser mais ativas nessas parcerias. (SIDONIO et al, 2014).

Segundo Sidonio et al (2014), as empresas alimentícias podem adotar estratégias em função das características de mercado de seus produtos específicas propostas por Porter (2001) e Freeman e Soete (1977), mas verifica-se maior ocorrência das estratégias defensiva e imitativa entre as empresas brasileiras, apesar de haver empresas atuando segundo todas as demais. A carência de maior grau de ineditismo na indústria alimentícia brasileira, relatada na PINTEC 2011, contribui para revelar as estratégias adotadas pela maior parte das empresas

nacionais: imitativa e defensiva. Segundo a pesquisa, incluindo as indústrias de alimentos e bebidas, do total de 2.840 inovações em produto, 2.422 são produtos novos para a empresa, e apenas 508 são produtos novos para o país, e das 5.033 inovações em processo, 4.830 são processos novos para a empresa e apenas 245 são processos novos para o país. (IBGE, 2014). O procedimento de inovação na indústria brasileira de produtos alimentares, portanto, refere-se, predominantemente, a um processo de difusão de tecnologia e não a um processo interno às empresas de desenvolvimento de inovações. (CABRAL, 1999b). Embora a maior parte das inovações não representem novidade para o mercado internacional, e nacional, sendo em maior parte inovações para a própria empresa (o que denota para um regime de apropriabilidade relativamente fraco), as inovações em produtos são importantes para as empresas que adotam estratégia de competição por diferenciação. Para Sidonio et al. (2014), as inovações na indústria de alimentos são relativamente fáceis de serem imitadas, não são tão complexas e o sistema de propriedade intelectual é pouco eficaz. Ou seja, o regime de apropriabilidade do setor pode ser considerado fraco. Os autores sugerem que é preciso que as empresas redirecionem suas estratégias tecnológicas para defensiva e ofensiva, capacitem-se e desenvolvam soluções em parceria com fornecedores e institutos de pesquisa.

Sobre a inovação em produtos e serviços, existe uma mescla entre os comportamentos das empresas, as que inovam constantemente, as que inovam conforme as necessidades do mercado e as que inovam com pouca frequência. Essa diferença de comportamento pode ser justificada, pois dependendo do segmento ou mercado, a inovação em produtos pode não ser uma necessidade da organização. Vale salientar que as inovações em produtos identificadas são, em sua maioria, inovações incrementais, de acordo com o estudo de Gouveia (2006) que afirma que as inovações na indústria de alimentos são majoritariamente incrementais. Já em relação às inovações em processo, o comportamento de inovação nas empresas é constante, e citado como diferencial perante a concorrência. (CABRAL, 1999a; MARTENS et al, 2014; CONCEIÇÃO, 2007).

Segundo Pereira, Abreu e Bolzan (2002) distinguem-se duas formas de inovar em produtos. A primeira, focada no produto em si, consiste em desenvolver novos produtos ou agregar valor aos produtos tradicionais através de melhoramentos (inovação incremental), buscando satisfazer e antecipar as necessidades do consumidor atual ou futuro, e criar novos nichos de mercado (agregar valor através dos atributos intrínsecos do produto). A segunda baseia-se nas técnicas de valorização de um produto através de seus atributos extrínsecos e intangíveis, de forma a diferenciá-lo e/ou posicioná-lo em um segmento específico do mercado devido a sua imagem e identidade.

Cabral (1999b) observa que a indústria de alimentos se caracteriza pela predominância de inovações de processo, desenvolvidas externamente à indústria (fornecedores, institutos de pesquisa). Em termos de complexidade tecnológica, a quase totalidade das inovações são de caráter incremental, isto é, com características inovadoras em relação a produto ou processo já existente.

Em relação aos recursos, Martens et al. (2014) afirmam que existem investimentos contínuos em inovação nas indústrias de alimentos, mesmo que em tempos de dificuldades financeiras, e que isso demonstra que a inovação tem sido importante para essas indústrias, em todos os seus tipos. Verificou-se que em geral as empresas têm pessoas envolvidas com as atividades de inovação, onde em algumas, pessoas são dedicadas somente para esse setor. Este último aspecto chama atenção, pois embora as indústrias inovem conforme a necessidade do mercado, possuem pessoas permanentemente dedicadas para atividades de inovação.

Pereira, Abreu e Bolzan (2002) realizaram um estudo para identificar tendências de mercado para desenvolvimento de inovações no setor de alimentos. Os resultados mostraram que tem-se investido muito em desenvolvimento de produtos, pois trata-se de um mercado altamente competitivo e dinâmico, onde é necessário agir rapidamente para acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor (por causa de fatores de ordem social, econômica, política, cultural e tecnológica). As características organolépticas, relação qualidade/preço, praticidade de uso e de consumo, tamanho da embalagem, marca, características nutritivas, facilidade de acesso, características especiais (dietéticos, light, funcionais), segurança alimentar e apelo emocional são as principais características apontadas na escolha de um produto alimentar. Fatores como o envelhecimento da população e aumento da perspectiva de vida geram um aumento de demanda e possibilidades de inovações em alimentos com atributos apropriados para esse público (menores porções, sabores específicos, ingredientes de alta qualidade, produtos mais saudáveis, dietéticos (com restrição de colesterol, açúcar, sódio e sal) e enriquecidos (vitaminas, sais minerais, oligo elementos).

O conceito de diferenciação é verificado essencialmente em processos, onde é mais difícil ter imitação pela concorrência. No que se refere à diferenciação em produtos, esta é bem menos efetiva dentro das empresas, pois com o avanço tecnológico, dificilmente se cria algo que a concorrência não esteja fazendo ou que não possa imitar rapidamente. Os autores complementam:

*“O avanço tecnológico e a rápida disseminação da informação contribuem para que o pioneirismo não perdure por muito tempo, cabendo às empresas capitalizarem enquanto estão à frente da*



*concorrência a partir de uma iniciativa inovativa. De toda forma, se o foco é diferenciar-se pela inovação, é fundamental estar constantemente em busca de novidades.” MARTENS et al, 2014, p. 113).*

Para Gianezini et al. (2012), as inovações incrementais em produto, na forma de alimentos funcionais, apresentam uma estratégia de diferenciação, onde são desenvolvidas inovações de acordo com uma tendência de mercado. Os autores relatam que a alta competitividade do mercado causa um aumento nas opções para escolha do consumidor e suas exigências, pois o tempo que as empresas levam para oferecer um novo produto ao mercado acaba sendo reduzido. Pereira, Abreu e Bolzan (2002) também relatam o surgimento de mercado para produtos especiais, produtos de origem controlada e de alta, além do alto consumo de alimentos menos calóricos (dietéticos e *light*). Outro ponto diz respeito a desenvolver inovações com foco na melhoria da qualidade dos produtos, além do aumento, diversificação e funcionalidade dos produtos e processos de produção, para atender a um mercado consumidor mais exigente. (CONCEIÇÃO; ALMEIDA, 2001). Em adição, verificou-se que as inovações foram motivadas por estímulos de mercado (principalmente fortalecer a posição frente a ações de competidores) e, como esperado, apresentaram o retorno comercial estabelecido pelas empresas. (ABREU, 2012; CABRAL, 1999b).

A globalização, a redução no preço dos alimentos, o aumento da quantidade de pessoas que viajam e conhecem outras culturas e culinárias vem estimulando o aumento da demanda por novidades. A rigidez do padrão de consumo, característica do setor alimentício, justificam em parte o grande número de produtos inovadores apenas no âmbito da firma. As empresas arriscam menos, pois encontram resistência em sua demanda, preferindo, assim, copiar produtos já introduzidos e apreciados pelo mercado. (SIDONIO et al, 2014).

O comportamento do consumidor estabelece novos hábitos de compra, e além disso, existe uma preocupação maior com a saúde, pela segurança quanto aos alimentos ingeridos e suas características nutricionais. O sistema alimentar passa a contar com novos paradigmas de consumo: a diferenciação por meio de aspectos qualitativos; a diversidade da demanda; e a valorização da saúde. Os efeitos desses fenômenos são a intensa competição por participação no mercado, o menor ciclo de vida dos produtos, e novos lançamentos. (CONCEIÇÃO, 2007).

Sidonio et al. (2014) relatam que embora existam as tendências de mercado envolvendo essencialmente as questões de saudabilidade e praticidade, via de regra os consumidores são pouco receptivos a mudanças em sua dieta alimentar.

O porte da empresa foi confirmado como determinante muito importante tanto para a possibilidade de inovação, quanto da intensidade das inovações. Em outras palavras, dos incentivos e restrições colocados pelo contexto, o comportamento das empresas adicionalmente restringe ou eleva a trajetória inovativa delas. (CABRAL, 2007). Os índices de inovação são maiores nas grandes e médias empresas, do que nas pequenas. Este resultado está de acordo com o proposto na teoria sobre inovação tecnológica que argumenta que as inovações seriam mais lucrativas em grandes firmas, tendo em vista a possibilidade de redução dos custos unitários de produção ou, em outras palavras, economias de escala. (CONCEIÇÃO; ALMEIDA, 2001; CABRAL, 2007).

Portanto, como síntese geral dos estudos, o processo de inovação tecnológica na indústria de alimentos é específico à empresa, ou seja, em geral é desenvolvido unicamente pela empresa (sem parcerias), do tipo incremental, destacando-se por inovações em processo, embora com um número já significativo de inovações em produto. Essas inovações são caracterizadas pelo D de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pois a empresa em geral não tem relacionamento consolidado com universidades e institutos de pesquisa (considerados as fontes de conhecimento e pesquisa). As inovações descritas pelas empresas enquadram-se no conceito de inovação proposto pelo Manual de Oslo, de define inovação como sendo tanto algo novo apenas para a empresa, como para o mercado nacional ou internacional. (OCDE, 2013). Além disso, em geral, as empresas buscam as tendências de mercado para desenvolver inovações com finalidade de diferenciação e aumento da competitividade.

### **2.3 Síntese do Referencial Teórico**

O referencial teórico que suporta este estudo está sintetizado no Quadro 3. O quadro está dividido em 2 grandes áreas de estudo com suas subdivisões em conteúdos e seus principais autores abordados.

Quadro 3: Resumo dos conteúdos e principais autores

ÁREA	CONTEÚDO	AUTORES
Indústria brasileira de alimentos e bebidas	<b>Cenário da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas</b>	Abia (2013) Baer (2002) IBGE (2013b, 2013c). Mckinsey (1999) Rosenthal (2008) Szigan (2000)
	<b>Conceituando Inovação</b>	Fagerberg, Mowery e Nelson (2005) Schumpeter (1982)
Inovação na Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas	<b>Importância da Inovação</b>	ABIA (2013) Cabral (1999a; 2014) Cooper (1994) Grunert et al. (1997) Grupp (1998) IBGE (2013e; 2013f; 2014) Menrad (2004) Rosenthal (2008) Schumpeter (1982) Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Tigre (2006) Van De Ven (1986)
	<b>Dimensões da Inovação</b>	Alzamora; Argaiz; Welti (1992) Davila, Epstein e Shelton (2007) Grunert et al. (1997) Martinelli (2009) Martinez (2000) Ramaswamy; Balasubramaniam; Kaletunç (2005) Rosenthal (2008) Rosenthal e Silva (1997) Schumpeter (1982) Stewart-Knox; Mitchell (2003) Tidd, Bessant e Pavitt (2008)
	<b>Processo de Inovação</b>	Afuah (1999) Andrade (2006) Besemer (2000) Chesbrough (2003) Cooper (1992) Drucker (1998) Fasnacht (2009) Freeman (1982; 1987; 1988) Hagerdoon (2002) Huber (2001) Klevorick et al. (1995) Lado, Boyd e Hanlon (1997) Lundvall (1985; 1992; 1995) Meyer-Kramer e Schmoch (1998) Nelson (1990, 1993) Rosenthal (2008) Tapscott; Williams (2007) Laursen e Salter (2004) Rosemberg; Nelson (1994) Rapini (2007) Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Ulwick, 2002 Van Der Meer (2007) Vialta et al., 2010 Wowack; Jones; Ross (1992) Zapata et al (2013)
	<b>Estratégias de Inovação</b>	Freeman e Soete (1997) Porter (2001)
	<b>Barreiras à inovação</b>	Bes e Kotler (2011) Drucker (2002) Owens (2010) Schumpeter (1942) Sheth e Ram (1987)
	<b>Inovação e o consumidor: nichos e tendências de mercado</b>	Batalha (2005) Carvalho (2004) e Moura (2005) Clean Label Insights (2012). IDF (2013) Larsen, Pedersen, Gylling (2006) Martinelli (2009) Melo Filho; Biscontini; Andrade (2004) Ohama; Ikeda; Moriyama (2006) OMS (2013) Proença (2005) Rosenthal (2008). Shimizu (2002; 2003) Sloan (2005)
	<b>Inovação na Indústria de Alimentos e Bebidas: sob a perspectiva de outras pesquisas nos últimos 20 anos</b>	Cabral (1998) Cabral (1999) Conceição e Almeida (2001) Pereira, Abreu e Bolzan (2002) Conceição (2007) Cabral (2007) Domingues (2008) Gianezini et al (2012) Abreu (2012) Martens et al (2014) Sidonio et al (2014) IBGE (2014)

Fonte: elaborado pela autora

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O capítulo que segue tem como objetivo apresentar e esclarecer sobre o método de pesquisa do presente estudo. A fim de oferecer uma melhor compreensão sobre os caminhos percorridos, será informado o tipo de pesquisa desenvolvida, as etapas de realização da pesquisa e as técnicas e procedimentos para a coleta e a análise de dados e informações.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa apresenta abordagem qualitativa, pelo fato de se buscar compreender aspectos da realidade da indústria de alimentos e bebidas, sobre inovação, que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação de fenômenos, valores e atitudes. Empregou-se, para isso, diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados, baseando-se nas proposições de Gil (2008) e Creswell (2010). Segundo Martins e Theóphilo (2009), as avaliações qualitativas são utilizadas para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto do estudo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa (SILVERMAN, 2009), pelo fato de que a questão estudada carece de dados e informações no Brasil, embora esteja relacionada a um dos setores que mais contribui para o PIB do país.

A pesquisa qualitativa aborda o mundo no seu contexto real e complexo, entendendo, descrevendo e tentando explicar os fenômenos. Analisa experiências de indivíduos ou grupos, examina interações e comunicações, baseada na observação, no registro de práticas de comunicação e interação e, finalmente, investiga documentos e materiais audiovisuais. (CRESWELL, 2010).

Collis e Hussey (2005) e Gil (2008) afirmam que a pesquisa acadêmica pode ser classificada conforme seus objetivos e processos. Utilizando o objetivo geral desse estudo, a pesquisa utilizada apresenta caráter descritivo, onde buscou-se descrever em profundidade as características que influenciam na formação do perfil de inovação nas indústrias de alimentos e bebidas. (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008).

#### **3.2 Estratégia de Investigação**

Como estratégia de investigação qualitativa, foi realizada uma pesquisa de campo, objetivando conseguir informações e conhecimentos acerca do tema em questão, ou ainda

descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2009). A pesquisa de campo seguiu a cronologia de ações sugeridas por Marconi e Lakatos (2009), onde inicialmente realizou-se uma boa pesquisa bibliográfica do tema a ser estudado (consulta à documentação indireta), o que permitiu o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência e auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa. Em seguida, de acordo com a natureza da pesquisa, determinou-se as técnicas que seriam empregadas para a determinação da amostra e na coleta de dados (documentação direta), e por último (antes de iniciar as coletas de dados), estabeleceu-se tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas a serem utilizadas em sua análise posterior.

### **3.3 Estrutura Teórica de Análise da Pesquisa**

Propõe-se a estrutura teórica apresentada no Quadro 4 como base deste estudo. Desta estrutura depreende-se o conceito central de que algumas competências podem promover a inserção internacional.

Esta estrutura foi desenvolvida baseando-se nos aspectos abordados no referencial teórico, conforme exposto no Quadro 3:

Quadro 3: Categorias de análise da pesquisa

<b>Tema</b>	<b>Categoria de Investigação</b>	<b>Possíveis elementos de sustentação</b>	<b>Autores</b>
Inovação	Características das inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos</li> <li>• Dimensões</li> </ul>	Davila, Epstein e Shelton (2007) Fagerberg, Mowery e Nelson (2005) Schumpeter (1982) Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Van de Ven (1986)
	Estratégias e características do processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Inovação</li> <li>• Inovação aberta</li> <li>• Inovação fechada</li> <li>• Decisões de inovação</li> </ul>	Besemer (2000) Chesbrough (2003) Cooper (1992) Freeman (1982; 1987; 1988) Lado, Boyd e Hanlon (1997) Lundvall (1985; 1992; 1995) Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Van Der Meer (2007) Womack, Jones e Ross (1992)
	Dificultadores de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras à inovação</li> </ul>	Bes e Kotler (2011) Owens (2010) Sheth e Ram (1987)
	Capacidade de entender os mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências de consumo</li> <li>• Adaptação de produtos</li> <li>• Adaptação da empresa</li> </ul>	Batalha (2005) Larsen, Pedersen, Gylling (2006) Martinelli (2009) Proença (2005) Rosenthal (2008) Sloan (2005)

Fonte: elaborado pela autora

A estrutura desenvolvida pressupõe a integração e identificação de características que podem vir a interferir (tanto positiva quanto negativamente) na formação do perfil de inovação nas indústrias de alimentos e bebidas

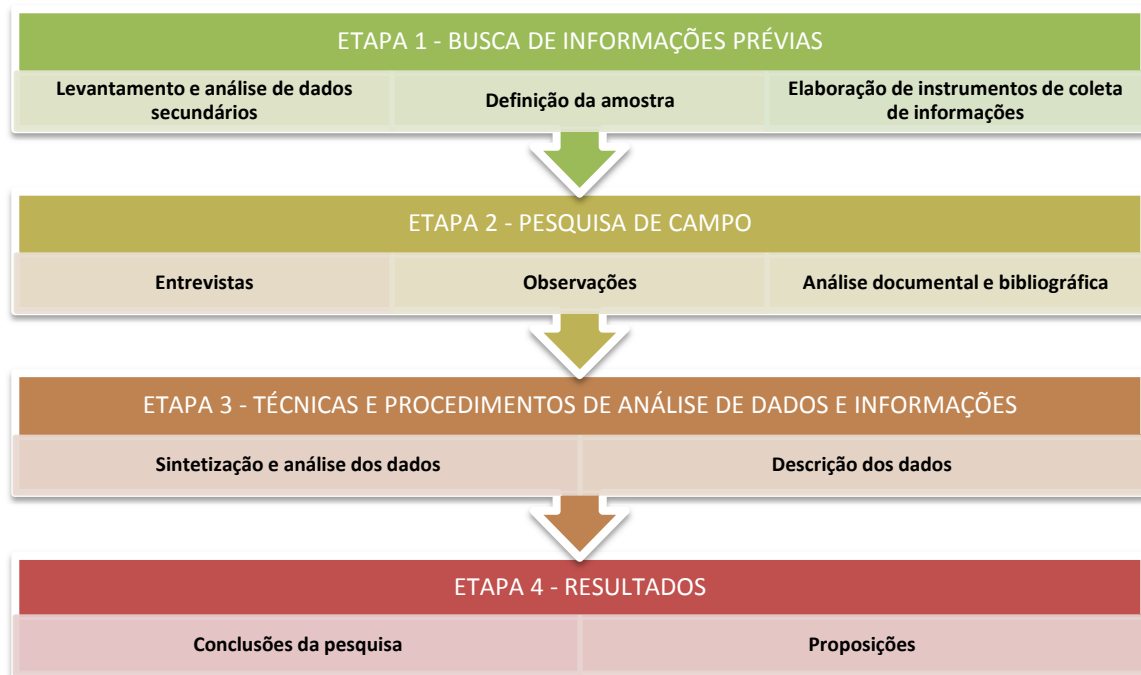
A análise recai sobre as características das inovações já realizadas pelas empresas, sobre as estratégias adotadas para desenvolvimentos das inovações assim como as características do processo de inovação, dificuldades e facilidades encontradas e a capacidade de entendimento dos nichos e tendências do setor para o desenvolvimento de inovações.

No entanto, os elementos que representam estas características e os recursos mobilizados podem variar de empresa para empresa com suas peculiaridades e formas de atuação. Esses elementos serão levantados no decorrer desta pesquisa.

### 3.4 Etapas da Pesquisa

Seguindo a cronologia proposta por Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa foi realizada por meio de atividades e procedimentos organizados em quatro etapas: (1) busca de informações prévias, (2) pesquisa de campo; (3) técnicas e procedimentos de análise dados e informações; e, (4) conclusões da pesquisa. Essas etapas estão delineadas na Figura 9.

Figura 9: Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

#### 3.4.1 Etapa 1: Busca de Informações Prévias

Na etapa 1 foi realizado o levantamento e análise de dados secundários com a finalidade de rumar o desenvolvimento do estudo. O primeiro passo em um estudo é a busca de literatura secundária, sendo essencial para a definição do problema (COOPER; SCHINDLER, 2003; MATTAR, 2008) e para guiar o andamento da pesquisa, de forma a sugerir métodos testados e aprovados de coleta de dados, indicar a coleta de outros tipos de dados e servir como fonte comparativa e complementar para os dados primários a serem coletados. (MALHOTRA, 2006; MATTAR, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2009). Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados, com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à

disposição dos interessados. (MARCONI; LAKATOS, 2009). Esses dados podem ser divididos em (1) dados internos (gerados na instituição onde está sendo realizada a pesquisa) e (2) dados externos (gerados por fontes externas à instituição onde a pesquisa está sendo realizada). (MALHOTRA, 2006). As fontes básicas dos dados secundários são: a própria instituição, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing. (MATTAR, 2008).

Para fins de estruturação do presente estudo, utilizou-se de dados secundários externos, consultados em publicações do governo e instituições não governamentais, conforme apresentado no Quadro 3, bem como todas as fontes utilizadas na elaboração do referencial teórico do presente estudo.

Quadro 3: Fontes de dados secundários

<b>Fonte</b>	<b>Tipo</b>	<b>Website</b>
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Base de dados	<a href="http://www.pintec.ibge.gov.br">http://www.pintec.ibge.gov.br</a>
Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação	Associação de classe	<a href="http://www.abia.org.br">http://www.abia.org.br</a>
Banco Nacional do Desenvolvimento	Instituição pública federal	<a href="http://www.bndes.gov.br">http://www.bndes.gov.br</a>
Receita Federal	Órgão Governamental	<a href="http://www.receita.fazenda.gov.br">http://www.receita.fazenda.gov.br</a>
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	Associação de classe	<a href="http://www.apexbrasil.com.br">http://www.apexbrasil.com.br</a>
Anuga Fair	Feira internacional da Indústria de Alimentos	<a href="http://www.anuga.com">http://www.anuga.com</a>

Fonte: elaborado pela autora

Também se constituiu nesta primeira fase o levantamento e análise de dados estatísticos, bem como estudos anteriores sobre inovação na indústria brasileira de alimentos. Nesta etapa foi possível fundamentar o padrão de atuação, estudos já realizados sobre o objeto de estudo deste caso, números relativos ao setor e suas características gerais.

As informações foram analisadas e nortearam a etapa seguinte do estudo, contribuindo para a elaboração do instrumento de coleta de informações, definição do público alvo e consequentemente da amostra a ser entrevistada.



Os critérios de escolha do público alvo foram definidos com base nos dados secundários pesquisados e nas fontes citadas no Quadro 3.

Através da busca primária, foi verificado que os principais dos estudos sobre inovação na indústria de alimentos já realizados possuem abordagem quantitativa, e são geralmente focados na análise econômica do setor, conforme descrito no subitem 4.1.

Diante disso foi percebida a oportunidade de um estudo que buscasse entender a inovação sob outra perspectiva, e que analisasse em profundidade como as empresas desse setor estão inovando, através da visão dos gestores que atuam diretamente nos setores de P&D ou exportação das mesmas.

Surgiu então o propósito de pesquisar esse público durante a realização de uma feira de alimentos, ambiente onde ocorre a busca por relacionamentos entre os atores do Sistema de Inovação, a busca por tendências de mercado e sementes para a inovação. Segundo dados da Pintec de 2008, que podem ser visualizados na Figura 11, a participação em feiras foi bastante citada como fonte de informações para a inovação, tanto pela visão das indústrias (55,6%), quanto mais internamente, por seus setores de P&D (69,2%). (IBGE, 2013f). Na PINTEC de 2011, feiras e exposições mantiveram o índice de 55,6%, estando entre as cinco mais importantes fontes de inovação, segundo a visão da indústria. (IBGE, 2014). Na feira, portanto, acreditava-se ser possível encontrar um grupo seletivo de empresas que estão buscando essas novas tendências mundiais e relacionamentos diferenciados, e com isso o estudo teria um foco mais objetivo. Acredita-se que as empresas que participam desse tipo de evento estão, teoricamente, com um olhar mais aguçado para o mundo e conseqüentemente para os consumidores.

Figura 11: Fontes de informação para inovação – Pintec 2008



Fonte: IBGE, 2013f

Delimitou-se como população alvo as empresas brasileiras de alimentos e bebidas, participantes da Feira Anuga<sup>9</sup> (feira internacional da indústria de alimentos e bebidas), que ocorreu na Alemanha, entre os dias 5 e 9 de outubro, no ano de 2013. O critério participação foi expandido para duas modalidades: empresas brasileiras expositoras e empresas brasileiras visitantes que participassem através da Missão Prospectiva à Feira Anuga 2013<sup>10</sup>. Essas duas limitações foram utilizadas, pois assim seria possível quantificar a população alvo do estudo,

<sup>9</sup> A Feira Anuga é considerada uma das maiores feiras de alimentos do mundo, que ocorre a cada dois anos, (juntamente com a Feira Sial, que acontece na França). Reúne expositores de todo o mundo, considerada como uma grande plataforma para negócios e tendências de mercado, sendo portanto um local extremamente rico para as empresas do setor que buscam desenvolvimento.

<sup>10</sup> Missão promovida pela FIERGS, por meio do Centro Internacional de Negócios (CIN-RS), em parceria com a Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios e apoio da unidade de atendimento da Apex-Brasil no RS e do Sebrae-RS.

que resultou em total de 117 (cento e dezessete) empresas. Optou-se por incluir na população não somente as indústrias de alimentos, mas também as de bebidas, pois além de a maioria dos estudos sobre inovação na indústria de alimentos incluírem a indústria de bebidas, ambas pertencem a seção de Indústrias de Transformação<sup>11</sup> (Seção C), conforme tabela do CNAE-Fiscal e, até o ano de 2010, alimentos e bebidas encontravam-se também na mesma divisão quando limitada a dois dígitos (divisão 10 – Fabricação de Produtos Alimentícios). (IBGE, 2013<sup>a</sup>). Entretanto em dezembro do mesmo ano começou a vigorar uma nova tabela considerando a evolução no mercado e o surgimento de novas atividades, visando a melhoria na padronização nacional da tabela de atividades econômicas. Nessa nova classificação, alimentos e bebidas não encontram-se mais na mesma divisão de dois dígitos.

Definido o público alvo, com base nas informações obtidas na literatura, foi elaborado um questionário semiestruturado (Apêndice A), com 39 questões abertas, como instrumento de coleta de informações sobre características organizacionais (física e de pessoal), atividades de inovação, relação universidade-empresa e perspectivas futuras das indústrias de alimentos e bebidas. O questionário foi utilizado na etapa 2, para realização de entrevistas, um dos métodos de coleta de dados utilizados durante a participação na Feira Anuga.

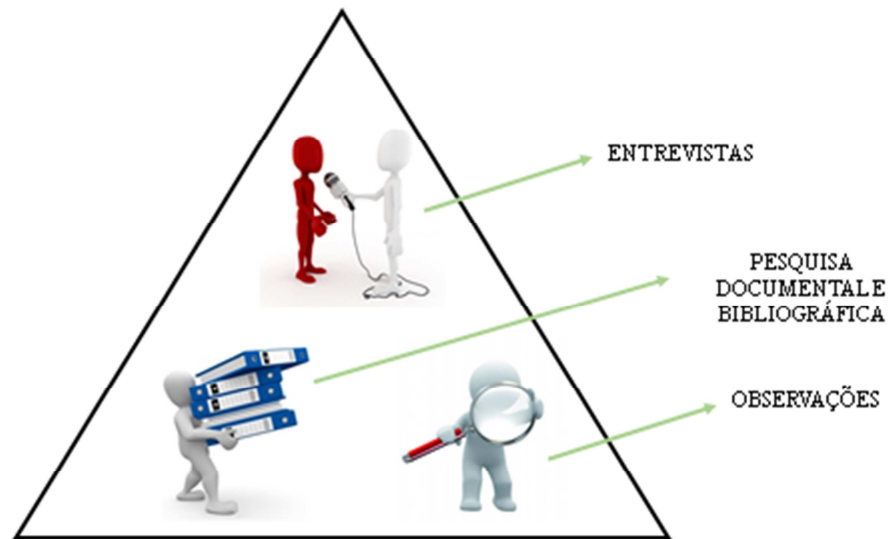
#### 3.4.2 Etapa 2: Pesquisa de Campo

Com finalidade de obter maior precisão nos resultados da pesquisa, fundamentado na metodologia qualitativa, utilizou-se três métodos de coletas de dados e informações, orientados na estratégia de triangulação metodológica, defendida por Flick (1992) e Denzin (1978), conforme a Figura 12:

---

<sup>11</sup> Indústria de transformação compreende as atividades que envolvem transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes para obter produtos novos.

Figura 12: Métodos de Coleta de Dados e Informações



Fonte: Elaborado pela autora

A utilização de estratégias para a coleta de dados e informações traz como vantagem permitir ao pesquisador controlar a linha de questionamento e obter informações históricas importantes, explorando o objetivo principal de desenvolver temas a partir de informações (CRESWELL, 2010), entendendo-se que uma análise mais reflexiva sobre o assunto possa ser fonte fundamental para entendimento do ambiente. (SILVERMAN, 2009).

#### 3.4.2.1 Entrevistas

Esse método foi utilizado por se entender que os resultados das entrevistas são fontes ricas em níveis de profundidade e complexidade que outros métodos não conseguem alcançar.

Para atender aos objetivos propostos, de maneira a analisar a características que influenciam na inovação nas indústrias de alimentos e bebidas, optou-se por realizar as entrevistas em profundidade com gestores de P&D ou exportação de indústrias de alimentos e bebidas, de diferentes setores, que estavam participando da Feira Anuga. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, gravadas, diretas e pessoais, em que apenas um respondente por vez foi entrevistado, objetivando descobrir motivações, crenças, atitudes, sentimentos e percepções, dos mesmos sobre o tema abordado. (MALHOTRA, 2006, CRESWELL, 2010). Para Gil (2008), através de entrevistas em profundidade podem ser abordadas questões mais abertas, com um resgate das emoções resultantes de uma determinada experiência, podendo enriquecer mais o estudo e seus resultados. É uma pesquisa muito sujeita a erros (porque

dependem de interpretação, o que acarreta subjetividade), mas de grande utilidade, pois geralmente possui aplicação prática. A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados.

As empresas entrevistadas foram selecionadas por conveniência, de acordo os seguintes critérios: (1) as empresas deveriam estar participando da feira internacional da indústria de alimentos Anuga, que ocorreu na Alemanha no ano de 2013, como expositores ou visitantes; (2) as entrevistas deveriam ser realizadas com gestores da área de P&D ou exportação da empresa; e (3) os gestores deveriam mostrar-se dispostos a realizar a entrevista.

O primeiro critério foi estabelecido com a finalidade de se ter uma população mais específica, por se considerar que as participações em feiras servem como ferramenta básica para a pesquisa, desenvolvimento e inovação nas indústrias de alimentos. O segundo, pelo fato de a inovação ser em geral, semeada no setor de P&D da empresa (IBGE, 2013f), e buscada/levada mundialmente pelo setor de exportação. E o terceiro critério foi estabelecido, pois acredita-se que os gestores que demonstrassem interesse em participar da pesquisa poderiam contribuir com informações mais consistentes e fundamentadas.

A seleção dos entrevistados foi fundamentada pelo método de observação. Os gestores (representando as empresas) foram convidados a participar da pesquisa, e selecionados por conveniência conforme a disponibilidade apresentada, buscando-se uma heterogeneidade de setores com a finalidade de não direcionar a pesquisa para peculiaridades de um setor específico. A quantidade de entrevistas foi definida com base na ferramenta de amostragem por saturação, que, segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008), essa técnica é utilizada para delimitar o número de participantes, que é a parte representante do todo. O processo de saturação ocorre quando os dados que estão sendo coletados sinalizam uma certa redundância, ou seja, o que está sendo coletado acaba sendo repetitivo, na percepção do pesquisador. É nesse momento que o pesquisador interrompe o processo de coleta dados, pois confirma que não há mais necessidade de dar continuidade, devido à baixa relevância de se incluir novos dados. (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Com base nessa ferramenta, portanto, foi possível avaliar o momento que os participantes apresentaram semelhanças nos padrões de respostas, e, portanto, as entrevistas foram encerradas.

#### *3.4.2.2 Pesquisa documental e bibliográfica*

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos,

páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (GIL, 2008). A análise documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas e afins. (BARDIN, 2009; GIL, 2008).

Para fins dessa pesquisa, foi realizada a pesquisa bibliográfica, já descrita na etapa 1, e a pesquisa documental, fomentada por documentos coletados durante a participação na Feira Anuga.

#### *3.4.2.3 Observação direta*

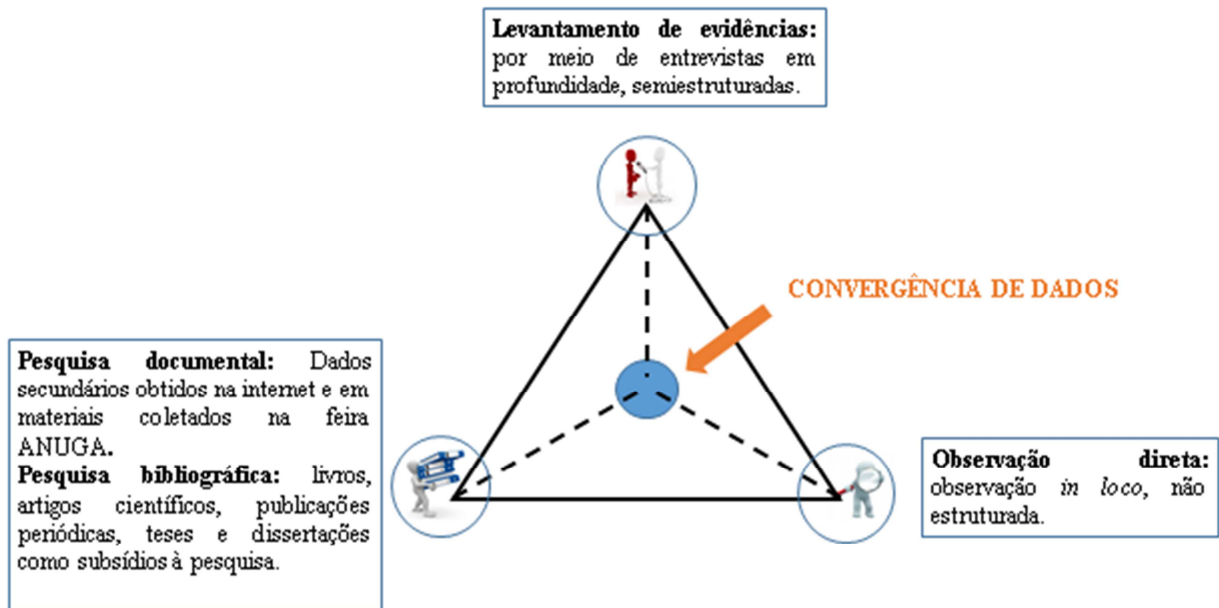
O objetivo de adotar a observação direta como etapa de coleta de dados, nessa pesquisa, foi o de possibilitar a complementação e aprofundamento de questões relacionadas aos objetivos do estudo. A observação é o instrumento que mais fornece detalhes ao pesquisador, por basear-se na descrição e para tanto utilizar-se de todos os cinco sentidos humanos. Desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada. (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Durante o ato de observação direta, não estruturada (sem planejamento prévio) (DANNA; MATOS, 2006), realizado na Feira Anuga durante 5 (cinco) dias, através de circulação livremente, foram registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa, através de anotações por meio de registro contínuo e palavras-chaves, que foram posteriormente descritos e interpretados, essencialmente para descrever o contexto da pesquisa. Através dessa técnica objetivou-se captar os aspectos descritivos e analíticos, permitindo a obtenção de dados adicionais para a complementação de informações.

#### 3.4.3 Etapa 3: Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados e Informações

Após coletados através dos três métodos descritos anteriormente, os dados e informações foram compilados, afim de que se buscasse a convergência das informações (Figura 13):

Figura 13: Métodos de Coleta e Convergência de Dados



Fonte: Elaborado pela autora.

O conceito de triangulação metodológica foi utilizado para assegurar a validade interna da pesquisa, consistindo na observação de um mesmo fenômeno, a partir de mais de uma fonte de dados. Dessa forma é possível que se faça o cruzamento dos resultados advindos dessas fontes distintas, processo que oferece um alto grau de confiabilidade ao estudo (CRESWELL, 2010). Na triangulação busca-se, portanto, a convergência dos dados para melhor explicar os fenômenos estudados e aumentar a validade da pesquisa tornando-a mais coesa e fundamentada.

A análise de conteúdo foi o método escolhido para tratamento dos dados e informações coletados, a fim de detectar pontos relevantes sobre a inovação na indústria de alimentos e bebidas. Conforme Bardin (2009), a análise de conteúdo tem como objetivo descrever conteúdos de mensagens. Para Moraes (1999), estas descrições ajudam na reinterpretação dos conteúdos com o objetivo de compreender os significados. Esse método baseia-se em observar e examinar unidades de análise, que podem ser palavras ou conjuntos de palavras (também chamadas de códigos), considerando assuntos, temas, tópicos, espaço e tempo, caracteres e contexto, e posteriormente avaliar a frequência com que elas aparecem. (MALHOTRA, 2006; SILVERMAN, 2009).

A análise de conteúdo foi realizada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise foi realizada a

organização do material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. Para tornar o conteúdo completo e relevante para análise e discussão, a transcrição das entrevistas (que foram gravadas e com duração média de 38 minutos) foi realizada na íntegra. O objetivo primordial foi manter todas as informações coletadas com os entrevistados. Além disso, foram trabalhadas as anotações extras feitas durante a participação na Feira Anuga, bem como todo o material documental coletado e consultado. Na etapa seguinte (exploração do material) objetivou-se identificar as categorias que emergiam dos dados e informações coletados (SILVERMAN, 2009), considerando sua contação de histórias, descrições de atividades, etc. Para tanto, foi realizada a organização do texto em “nós” que ajudaram na formação/consolidação das categorias propostas na estrutura teórica, onde cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e, também, conta com o respaldo do referencial teórico (Quadro 4). A organização do texto foi realizada em tabelas, com a finalidade de facilitar a análise, onde os textos foram separados e classificados de acordo com as categorias pré-estabelecidas na estrutura teórica, e em seguida comparou-se os trechos com essas categorias e estabeleceu-se as categorias finais. O texto original foi mantido, com a finalidade de que o contexto não fosse perdido.

Quadro 4: Categorias de análise e elementos pesquisados

<b>Categoria de análise (nós)</b>	<b>Elementos pesquisados</b>
Características das inovações	Conceitos, inovação em produto, inovação em processo, outras inovações, áreas de interesse
Estratégias e características do processo de inovação	Mobilização de recursos, fontes de consulta, estudo de mercado, desenvolvimento de parcerias, incentivos e decisões e estratégias de inovação
Barreiras à inovação	Legislação, recursos, resistência à mudanças e risco associado
Possibilidades de mercado, Perspectivas de inovação	Aquisição e disseminação de informação, pesquisas e tendências de consumo, alimentação saudável e consumidor

Fonte: Elaborado pela autora

Os elementos pesquisados incluídos nas categorias de análise foram selecionados de forma subjetiva pelo pesquisador e de acordo aos conceitos e pressupostos sugeridos na fundamentação teórica abordada no capítulo 2.

A última etapa consistiu no tratamento dos resultados, condensando e destacando as informações fornecidas para a análise, respaldadas no referencial teórico. (BARDIN, 2009).



#### 3.4.4 Etapa 4: Resultados

Com os dados qualitativos devidamente sistematizados e interpretados, foi realizada a discussão dos resultados, a fim de responder aos objetivos da pesquisa. Para tanto, foi realizado um cruzamento entre os resultados obtidos em cada categoria, juntamente com o referencial teórico desenvolvido, com a finalidade de deixar clara a contribuição teórica do presente estudo.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão descritos e analisados os dados e informações coletados. Conforme mencionado no capítulo 3 – Metodologia, os dados qualitativos foram coletados, primeiramente, de dados secundários, na etapa inicial da pesquisa. Dando continuidade, na pesquisa de campo, os dados e informações foram coletados através de três métodos: entrevistas com gestores de P&D ou exportação, observações e análise documental e bibliográfica. Os dados coletados foram organizados e a análise dos mesmos foi realizada através do método análise de conteúdo.

No primeiro subitem será apresentado o panorama atual da inovação nas indústrias de alimentos e bebidas, conforme análise de dados secundários. No segundo subitem será apresentado o contexto da pesquisa, dentro do qual são descritos os dados e informações coletados através de observações e análise documental realizados na Feira Anuga. Nos seguintes, serão apresentados os dados e informações coletados nas entrevistas realizadas. Por fim, será apresentado o cruzamento dos dados e informações e a análise dos mesmos.

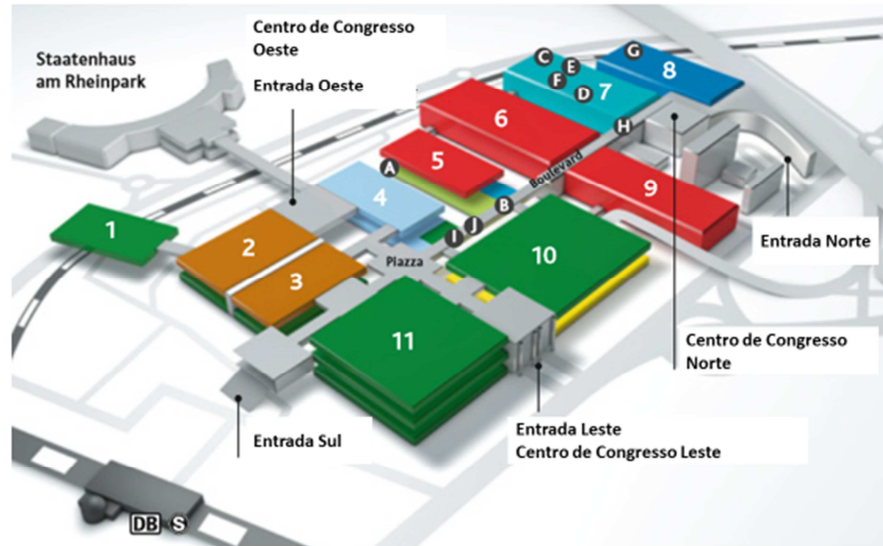
### **4.2 Contexto da Pesquisa – Feira Anuga**

Considerada a maior feira de alimentos do mundo em volume de negócios, o evento indicou tendências e mobilizou os maiores formadores de opinião deste setor. A feira acontece a cada dois anos, e segundo matéria divulgada pela Apex (2013), por ser a maior feira de alimentos do mundo, o evento é de grande importância para o posicionamento da indústria brasileira. Durante cinco dias de feira, cerca de 155 (cento e cinquenta e cinco) mil pessoas, de 187 (cento e oitenta e sete) países, visitaram os 6.777 (seis mil, setecentos e setenta e sete) estandes de expositores de diversos países.

A pesquisa de campo proposta ocorreu durante os dias 5, 6, 7, 8 e 9 de outubro, do ano de 2014, na 32ª Feira Anuga, realizada na cidade de Colônia, na Alemanha. Para essa pesquisa, mesclou-se três métodos de coleta de dados e informações, conforme descrito na subseção 3.2.1 – Etapas da Pesquisa: observações, coleta de documentos, e essencialmente entrevistas em profundidade com os gestores de P&D ou exportação das empresas brasileiras participantes (tanto empresas expositoras quanto visitantes). Nos dois primeiros dias da feira foi realizada uma sondagem inicial, que consistiu na visita dos estandes, busca de informações, observações gerais, coletas de materiais e busca pela localização das empresas brasileiras e contatos iniciais para agendamento das entrevistas.

A estrutura da feira estava organizada em 10 setores, conforme mostra a Figura 14, dentre os quais estavam distribuídas os 6.777 (seis mil, setecentos e setenta e sete) estandes das empresas participantes (de diversos países), conforme mostra o Quadro 7.

Figura 14: Estrutura da Feira Anuga



### Mostras especiais

- A Voll Bio - Totalmente Orgânica
- B WellFood Fórum

- C Mercado de Restauração
- D Visões de Cozinha
- E Anuga Fase Culinária

- F Anuga Especial Vinho
- G Fórum de Tendências de Bebidas
- H Taste 13

- I Susteabilidade - Segurança Alimentar - Transparência
- J Mercado do Azeite de Oliva

Salão	Feira especializada	Salão	Feira especializada
1, 2.1, 3.1, 4.1, 10.2, 11, P 4/5	<b>ANUGA ALIMENTOS FINOS</b> Gourmet e produtos delicados e comida saudável	10.1	<b>ANUGA LEITE</b> Produtos lácteos
8	<b>ANUGA BEBIDAS</b> Bebidas	2.2, 3.2	<b>ANUGA ALIMENTOS CONGELADOS E REFRIGERADOS</b> Pão, produtos de panificação, spreads e bebidas quentes
5.1	<b>ANUGA ALIMENTOS CONGELADOS E REFRIGERADOS</b> Conveniência, frescos e produtos delicados, peixes, frutas e vegetais	5.1	<b>ANUGA ORGÂNICO</b> Produtos orgânicos
5.2, 6, 9	<b>ANUGA CARNE</b> Carne, caça, aves e embutidos	7	<b>ANUGA FOODSERVICE</b> Tecnologia, alimentos e bebidas e equipamentos para serviços de alimentação/mercado de restauração
4.1, 4.2	<b>ANUGA ALIMENTOS CONGELADOS</b> Alimentos congelados e produtos de sorvete	7	<b>ANUGA TECNOLOGIA/VAREJO</b> Tecnologia e serviços para comércio varejista

Fonte: adaptado de Anuga (2013)

Quadro 7: Número de expositores e área utilizada por setor da feira

Setor	Número de expositores	Área
Anuga alimentos finos	3542	84.000m <sup>2</sup>
Anuga alimentos congelados e refrigerados	121	9.000m <sup>2</sup>
Anuga alimentos congelados	502	27.500m <sup>2</sup>
Anuga leite	386	23.500m <sup>2</sup>
Anuga pão e padaria, bebidas quentes	427	20.500m <sup>2</sup>
Anuga orgânico	256	11.000m <sup>2</sup>
Anuga bebidas	460	30.500m <sup>2</sup>
Anuga food service Anuga tecnologia/varejo	235	23.000m <sup>2</sup>
Anuga carne	851	55.000m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>6.777</b>	<b>284.000m<sup>2</sup></b>

Fonte: elaborado pela autora

É possível notar que o maior número de estandes (e conseqüentemente de empresas) estava concentrado no setor de alimentos finos, e em segundo lugar, no setor de carnes. Segundo informações no site da Anuga, dentre os 6.777 (seis mil, setecentos e setenta e sete) expositores, 84 (oitenta e quatro) eram de empresas brasileiras e 3 (três) de associações/organizações também do país, que inclusive estavam apoiando e financiando a participação das empresas na feira. Dessas 84 (oitenta e quatro) empresas brasileiras, 42 (quarenta e duas) estavam expondo no setor “Anuga Carnes”, 35 (trinta e cinco) no setor “Anuga Alimentos Finos”, 3 (três) no setor “Anuga Food Service”, 1 (uma) no setor “Anuga Leites”, 1 (uma) no setor “Anuga Bebidas” e 2 (duas) estavam expondo simultaneamente em dois setores (Anuga Alimentos Finos e Bebidas) (ANEXO B). Verificou-se, portanto, que a maior parte das empresas brasileiras estavam concentradas nos dois setores com mais expositores na feira (Anuga Alimentos Finos e Anuga Carnes). Verificou-se também, que não havia nenhuma empresa brasileira expondo nos setores “Anuga Alimentos Congelados e Refrigerados”, “Anuga Alimentos Congelados”, “Anuga Pão e Padaria, Bebidas Quentes”, “Anuga Orgânico” e “Anuga Tecnologia/Varejo”. Ou seja, dos 10 setores da feira, as empresas brasileiras estavam presente em apenas metade (50%).

Dentre as empresas brasileiras participantes da feira (com estandes), estavam algumas que fazem parte da Seleção Brasileira de Alimentos, criada pela agência internacional de *food design* Enivrance<sup>12</sup>, resultado do trabalho da empresa em conjunto com 11 *players* do setor e

<sup>12</sup> Fundada em 2002, em Paris, a Enivrance nasceu como o primeiro *bureau de style* de comida e bebida no mundo. É hoje uma parceira significativa em inovação para as maiores empresas do setor de alimentos do cenário internacional, com o desenvolvimento de novos conceitos de produtos e novas marcas. Através da

com apoio da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). Na feira foram apresentados os protótipos das embalagens dos produtos e alguns itens para degustação, entre eles: Rio Style, da SerVida Alimentos, pizza que homenageia o calçadão de Copacabana; Happy Hour, café torrado com cachaça da Baggio Café; Pure Taste, suco com 70% de açaí da Amazoo; Alchemy, cachaça orgânica premium da Weber Haus; e Romeo e Julieta, pão de queijo recheado com queijo e goiabada da Maricota. Os outros produtos que compõem a Seleção Brasileira de Alimentos são: CWD (Carbonated Wine Drink), espumante em garrafa long neck, assim como a cerveja, produzido pela Vinícola Aurora; Trail Bites, cubos de carne suína cobertos por sementes e frutas secas; e Hype Flakes, chips de frango assado com cereais, ambos assinados pela Seara; Barbecue Gems, cortes selecionados de picanha, da Friboi; Dessert Time, mini cubos de waffer recheados com cheesecake, brownie e torta de limão, criados pela Bauducco; I Love Classics, sticks de carne bovina com sabor de pizza, da Swift; além do Beer Best Friend, macaron salgado, recheado com carne seca, da chef Katia Barbosa.

Além das empresas que participaram com estandes, muitas outras participaram individualmente como visitantes, ou através de missões. Um total de 33 (trinta e três) empresas, de 6 (seis) estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo e Mato Grosso) participaram da feira através da Missão Prospectiva à Feira Anuga 2013 (Apêndice B – Imagem 1), missão que tem articulação da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), através do seu Centro Internacional de Negócios (CIN) (Apêndice B – Imagem 2), com apoio da Rede CIN, da Apex-Brasil através da Unidade de Atendimento às Empresas do Centro Internacional de Negócios do Rio Grande do Sul, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/RS).

Participaram dessa missão, além das empresas, pesquisadores do itt Nutrifor (Apêndice B – Imagem 3), da Unisinós, o Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados no Rio Grande do Sul (SICADERGS), a Federação das Indústrias do estado do Espírito Santo (FINDES), a Federação das Indústrias no Estado do Mato Grosso (FIEMT), a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e a Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP) (ANEXO C).

---

criação de “*concept food*”, a agência lançou as bases de uma indústria alimentícia mais saborosa, criativa e natural. Hoje, a Enivrance possui escritórios em Paris, Singapura e São Paulo.

Dando prosseguimento à coleta de dados e informações, nos outros três dias de feira (7, 8 e 9 de outubro), além da continuidade das observações e coleta de materiais, foram realizadas as 10 (dez) entrevistas com as empresas brasileiras participantes (dentre expositoras e visitantes que participavam da Missão Prospectiva à Feira Anuga 2013), e conforme critérios estabelecidos no item 4 – Metodologia. A aproximação com essas empresas se deu inicialmente com uma apresentação do Itt Nutrifor, onde foi descrita a atuação do mesmo e então inserido o objetivo da presente pesquisa. As entrevistas foram agendadas (ou realizadas na hora) com as empresas que demonstravam interesse em participar, e que tinham um gestor de P&D ou exportação presente. Essa aproximação ocorreu aleatoriamente, por conveniência, quando observada a disponibilidade no estande. As empresas demonstraram bastante satisfação ao compreender o objetivo do estudo, visto que consideram o setor de alimentos um pouco excluído do contexto geral da inovação brasileira.

De uma forma geral, o Brasil marcou presença na feira com diversos produtos, incluindo biscoitos, balas e chocolates, carnes bovina, suína e de frango, sucos de frutas, castanhas, bebidas como cachaça, vinho e energéticos, entre outros. Além dos estandes individuais, as empresas brasileiras receberam convidados em três espaços de relacionamento – uma churrascaria, uma galeteria e o Brazilian Boteco. Nesses locais, foi realizada a degustação de produtos brasileiros, uma programação cultural e mini palestras sobre os setores de carne bovina, carne de frango, biscoitos e cachaça. (APEX, 2013).

Além dos 10 (dez) setores da feira, existiam espaços direcionados para as Mostras Especiais, dentre as quais estava a *Taste 13* (seleção das principais inovações da Anuga de 2013), local específico onde estavam expostas as 53 (cinquenta e três) principais inovações da feira. No ANEXO D podem ser visualizadas essas inovações, que demonstram um pouco das tendências mundiais no setor, onde são encontrados desde alimentos que são inovações incrementais (inclusive com incremento de propriedades para a saúde), até alimentos completamente novos, através de inovações radicais para o setor.

A Feira Anuga trouxe também uma lista das 10 (dez) principais tendências do setor de alimentos e bebidas, conforme pode ser visualizado no Apêndice B – Imagem 4.

Classificada em primeiro lugar no ranking de tendências está a ideia do “comprador consciente”. Essa tendência baseia-se no fato de que o consumidor de alimentos esteja cada vez se tornando mais consciente e exigente em relação ao consumo de alimentos, buscando mais qualidade e mais saudabilidade. Em segundo lugar encontra-se a tendência de comprar mais e melhor, por menos dinheiro. Esse “comprar mais” é caracterizado pela qualidade do alimento, onde o consumidor busca alimentos mais saudáveis, mas com custo acessível. A

terceira tendência descreve a busca cada vez maior pelo consumo de alimentos saudáveis e funcionais, diante dos graves problemas de saúde que enfrentam a população mundial. A quarta tendência diz respeito ao desenvolvimento de produtos altamente proteicos, nutriente muito falado na atualidade, essencialmente pelos atletas. A quinta e a nona tendências nos leva para a era dos “NO” (ou livre de glúten, lactose, sódio, etc.) e do “quanto menos mais”, ou seja, quanto menos ingredientes/aditivos, melhor o produto. Essas tendências vêm sendo tratada em nível mundial sob o termo *clean label* (rótulos limpos), onde justamente se defende a ideia de quanto menos aditivos, melhor é o alimento. A sexta tendência traz o açúcar com a denominação de “demônio” nos alimentos, ou seja, acredita-se que o açúcar deverá ser cada vez mais excluído da alimentação da população. A sétima e oitava tendências trazem, respectivamente, a busca por alimentos naturais/nichos de mercado e experiências sensoriais, enquanto a décima tendência nos mostra a preocupação por produtos sustentáveis. Estas tendências são informações importantes para o setor, para auxiliar o direcionamento dos produtos e posicionamentos das empresas quanto ao desenvolvimento das inovações.

A atmosfera na Anuga foi caracterizada por uma atitude de negócios e extenso *networking* (ANUGA, 2013), onde a participação brasileira na maior feira de alimentos e bebidas do mundo resultou em negócios da ordem de US\$ 1,1 bilhão. As empresas brasileiras participantes da ação tiveram 8.900 (oito mil e novecentos) reuniões com compradores e distribuidores de diversos países, principalmente da Europa, Oriente Médio e Ásia. (APEX, 2013). As maiores empresas e *players* do mercado mundial de alimentos, de diversos segmentos da cadeia, participaram da feira, ajudando a aguçar o perfil de cada setor e ao mesmo tempo gerar sinergias valiosas para auxiliar no desenvolvimento do ramo alimentício e contribuir para o desenvolvimento de inovações.

### **4.3 Inovação na Indústria de Alimentos e Bebidas – Sob a Perspectiva dos Entrevistados**

Nesta subseção serão descritos e categorizados os dados coletados com as empresas de alimentos através das entrevistas. Foram entrevistados 10 (dez) gestores de P&D ou exportação de empresas dos setores de alimentos e bebidas que estavam participando da feira Anuga (expositores e visitantes). Através dos dados coletados foi possível obter maior entendimento das características de inovação dessas empresas. O Quadro 8 apresenta as principais características da coleta de dados realizada no período de 5 a 9 de outubro de 2013 e dados das empresas. Os nomes das empresas não serão divulgados por motivos éticos e de confidencialidade acordados entre as partes.

EMPRESAS	CNAE Fiscal	REGIÃO	SETOR	PORTE	EXPORTADORA	RESPONDENTE	DATA	TEMPO
Empresa 1	10.96-1-00	Sul	Fabricação de alimentos e pratos prontos	Pequeno	Não	Gerente de P&D	07/10/2013	0:44:25
Empresa 2	10.11-2-01	Sudeste	Frigorífico - abate de bovinos	Grande	Sim	Coordenador de P&D	07/10/2013	0:30:45
Empresa 3	10.99-6-99	Sudeste	Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente	Grande	Sim	Gerente de P&D	07/10/2013	0:33:27
Empresa 4	10.13-9-01	Sul	Fabricação de produtos de carne	Grande	Sim	Gerente de P&D	08/10/2013	0:37:09
Empresa 5	10.96-1-00	Sul	Fabricação de alimentos e pratos prontos	Pequeno	Não	Gerente de P&D	08/10/2013	0:47:04
Empresa 6	10.13-9-01	Sul	Fabricação de produtos de carne	Médio	Não	Gerente de P&D	08/10/2013	0:37:49
Empresa 7	10.92-9-00	Sudeste	Fabricação de biscoitos e bolachas	Grande	Sim	Diretor de Exportação	09/10/2013	0:33:14

Quadro 8: Principais características da coleta de dados e dados das empresas



Empresa 8	10.52-0-00	Sul	Fabricação de laticínios	Grande	Não	Gerente de Exportação	09/10/2013	0:35:38
	10.93-7-01	Sul	Fabricação de produtos derivados do cacau e de chocolates		Sim			
	10.93-7-02	Sul	Fabricação de frutas cristalizadas, balas e semelhantes		Sim			
	11.22-4-01	Sul	Fabricação de refrigerantes		Não			
Empresa 9	10.32-5-99	Centro-oeste	Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais, exceto palmito	Grande	Sim	Gerente de P&D	09/10/2013	0:33:03
Empresa 10	10.93-7-02	Sul	Fabricação de frutas cristalizadas, balas e semelhantes	Grande	Sim	Gerente de P&D	09/10/2013	0:32:10
TOTAL								6:05:06

Fonte: elaborado pela autora

Conforme observado no Quadro 7, das 10 empresas respondentes, 7 são de grande porte, 1 de médio e 2 de pequeno. Em relação aos respondentes, 8 são gestores de P&D e 2 de exportação. Em relação à exportação, a metade das empresas entrevistadas é exportadora, e em relação ao setor, é possível visualizar que as entrevistas foram realizadas com uma heterogeneidade significativa de setores. Das empresas respondentes, 7 estavam expondo na feira (Empresas 2, 4, 5, 7, 8, 9 e 10) e 3 estavam participando da Missão Prospectiva à Anuga 2013 (Empresas 1, 3 e 6). E um fator importante a ser destacado é que das 7 empresas expositoras, 6 estavam expondo no setor Anuga Alimentos Finos, e apenas 1 estava expondo no setor Anuga Carnes.

Dando continuidade à análise de conteúdo, conforme já descrito no item 3 - Metodologia, os textos transcritos das entrevistas foram agrupados de acordo com as categorias propostas na estrutura teórica, no subitem 3.3 – Estrutura Teórica de Análise da Pesquisa, para que então fossem consolidadas as categorias de análise e os respectivos elementos pesquisados.

Nos próximos subitens serão apresentados os dados das entrevistas referentes às 4 categorias de análise.

#### 4.3.1 Características das Inovações

Primeiramente buscou-se identificar se os gestores consideram suas empresas inovadoras e qual o conceito de inovação utilizado pela empresa. E para complementar,

buscou-se entender um pouco sobre as áreas de interesse em inovação e tecnologias consideradas importantes. Cada entrevista será explorada individualmente.

O gestor da empresa EMPRESA 1 relatou que sua empresa é pequena, e que no momento eles não tem como competir com os grandes *players* do mercado: “(...) *não considero minha empresa inovadora, nós fazemos o tradicional, o que o nosso consumidor já está acostumado (...) acho que ainda temos muito a veia conservadora*”, continua o gestor enfatizando que a empresa necessita modificar seus produtos e oferecer novidades no mercado. Quando questionado sobre inovações realizadas, o gestor argumentou: “(...) *hoje não temos nenhum produto no mercado que seja uma inovação. A empresa tem equipamentos muito básicos, e eu nos considero ainda muito artesanais*”. Entretanto mostrou-se entusiasmado com a participação na feira “(...) *é a nossa primeira vez aqui na Anuga, vai ser nosso norteador para modificar a produção na empresa*”.

O gestor da EMPRESA 2 relatou que a empresa hoje é uma das maiores do país, e que ele considera a mesma com um perfil inovador: “(...) *tudo está acontecendo muito rapidamente dentro da empresa, estamos inovando em produtos, processos e essencialmente em termos de negócio*”, mas confessa que a empresa não apresenta em suas linhas estratégicas a intenção da inovação como elemento fundamental, “(...) *o foco é basicamente todo direcionado ao crescimento e à escala*”. Mas o gestor sugere uma mudança na estratégia: “(...) *mas acredito que a estratégia deve ser usada para trabalhar com novas opções e criativas formas de aprimorar nossos produtos e nossa organização, para então elevarmos a empresa a outro patamar o qual não fique restrita apenas à briga de preço e escala (...)*”, complementou o gestor, dando a entender que a empresa ainda carece de produtos com inovações que agreguem valor e tragam diferenciação. O gestor relatou que, para isso, a empresa tem investido muito em novas tecnologias e mais modestamente, no desenvolvimento de produtos com características especiais.

O gestor da EMPRESA 3, sobre o assunto inovação, argumentou que a empresa é muito inovadora: “(...) *a nossa história de sucesso é permeada por valores como perseverança e criatividade (...), nós temos uma gama de produtos no mercado, alguns são inovações em produto que lançamos em conjunto com outras empresas, outros são próprios nossos. Inovamos para nos diferenciar e seguir no topo do mercado*. O gestor comentou que as inovações que a empresa realiza são modificações de produtos já existentes: “(...) *nada é muito inédito, trabalhamos muito em cima de produtos que já temos, com um “quê” a mais, pois lançar produtos extremamente novos é um risco de investimento para a empresa*”. Essa afirmação mostra que a empresa tem foco nas inovações incrementais, e que os recursos

financeiros aparecem como um limitante, levando em conta o risco associado. O gestor complementou que, em geral, a empresa tem buscado novas tecnologias para desenvolver essas inovações, e que na maioria dos casos, são tecnologias importadas: “(...) *o Brasil é muito carente em tecnologias*”.

O gestor da EMPRESA 4 relatou que não considera sua empresa inovadora: “(...) *considero a empresa conservadora, mas... O porquê disso: porque a empresa tem ainda bastante características de conservacionismo, sabe?! O produto é deles, aquela forma de apresentação, eu considero a empresa bastante conservadora (...)*”. Complementou explicando sobre uma pesquisa realizada com a finalidade de identificar o perfil da empresa: “(...) *se viu, com o diagnóstico externo, que a empresa não é inovadora, ela é totalmente tradicional e conservadora, e ela está toda arranjada hoje dessa forma (...) mas a gente está com perspectivas boas de mudanças, os diretores querem inovação, nós do P&D ficamos muito felizes com isso (...)*”. Mesmo a empresa não se considerando inovadora, quando questionado sobre as inovações da empresa e seus tipos, o gestor complementou: “*Eu acho o termo inovação meio amplo né. Porque desde tu mudar a forma de um processo é inovação. Então a empresa tem inovação em processo, inovação em produto, inovação radical, que é aquela coisa que até então não existia, que a empresa..., qualquer coisa, qualquer produto novo que tu faças, por mais que exista já fora, tu tens que inovar no teu processo (...)*”, complementando que “(...) *grande parte dos nossos produtos que estão no mercado carregam um pouco das inovações. Mas em termos de inovação em produto é como eu falei, não temos nenhuma inovação, que não exista já no mercado (...) nossos produtos em geral são adaptados conforme a demanda do cliente (...)*”. Esse conceito que citado está de acordo com o proposto pelo Manual de Oslo, onde qualquer novidade, seja para a empresa, para o mercado nacional ou internacional, é considerada uma inovação. (OCDE, 2013). Mas quando questionado sobre o conceito de inovação utilizado pela empresa, o gestor explicou que (...) *a empresa não tem um conceito de inovação definido (...) aí entra nessa questão de fazer o produto que o cliente quer, e não aquela inovação espontânea por parte da empresa de querer gerar uma tendência ou em si um produto que vai ser amplamente consumido*”. Observa-se um pouco de confusão nas argumentações, muito em relação a conceitos e premissas. O gestor declarou que a empresa não é inovadora, e sim conservadora, muito em função das dificuldades que encontra para desenvolver inovações, pois nota-se em sua fala que ele mesmo identifica que a empresa realiza inovações e que muitos dos produtos lançados no mercado carregam essas inovações. Em termos de processos, o gestor argumentou que sente falta de novas tecnologias que já são aplicadas por outras empresas do setor: “(...) *eu vi*

*algumas tecnologias de esterilização por pulso eletromagnético (...) e algum processo de esterilização com embalagens retortáveis (...) tem cerca de 2 anos quem sabe no mercado, que a nossa empresa ainda não tem, mas que eu acho que seria muito interessante para nós ter esse tipo de tecnologia*". O gestor complementou: "*(...) são equipamentos que até então nós não temos, para fazer produtos que hoje não conseguimos*", acreditando que a empresa está investindo em tecnologias para tentar modificar justamente essa característica conservadora da empresa, para tentar realmente inovar, inovar tanto na parte de produtos como na parte de embalagens.

O gestor da EMPRESA 5 relatou que considera sua empresa inovadora justificando que "*(...) quando nós começamos a pesquisar e trabalhar com alimentos congelados, uma das coisas que nós percebemos nos nossos produtos é que, se a pessoa comer o produto e nós não falarmos para ela que é congelado, ela não percebe (...)*". O gestor complementou dizendo que a empresa tem intenção de inovar: "*(...) a nossa intenção é inovar na parte talvez de desmistificar que comida congelada é comida ruim (...) que é o que a gente encontra no mercado brasileiro hoje*". Essa afirmação mostra que a empresa deseja modificar o conceito que o consumidor brasileiro tem em relação a alimentos congelados, e que para a própria empresa, desenvolver produtos nesse ramo já é uma inovação. Identifica-se muito mais uma inovação em processo, no caso o de ultracongelamento, do que uma inovação em produto: "*(...) querendo ou não, nós não fazemos nada muito inovador, mas também não existe muito no mercado (...) nós trabalhamos muito copiando, as empresas vêm para a Europa ver o que eles estão fazendo e vamos fazer igual*". Quando questionado sobre o tipo de inovações que a empresa realizou, o gestor relatou que "*(...) foi essa de entrar no mercado de food service, com um produto congelado, que eu acho que é diferenciado*". Entretanto, trata-se de uma empresa nova, em fase de concepção, e por isso ainda tem poucos produtos desenvolvidos e lançados no mercado, e em se tratando do conceito de inovação utilizado, o gestor diz que "*(...) a gente tem sim a intenção de inovar, o espírito inovador sim. Mas nós não temos ainda nenhuma estratégia de que linha nós seguiríamos ou que produto (...) a gente cuida de pequenos detalhes que precisa ter na parte de produção, de tecnologia (...) a gente dá importância para essas coisas. Isso a gente vê como um diferencial da empresa*". O gestor relatou que para a área de atuação da empresa, as novas tecnologias em embalagens, tipos de materiais são de muito interesse de investimento para a empresa: "*(...) se eu tivesse hoje um produto em uma embalagem reaproveitável, ou com preocupação com reciclagem seria uma grande diferenciação (...) pois diminuiria a geração de lixo*". A outra tecnologia importante para a empresa é a tecnologia de conservação de produtos refrigerados: "*(...) é um dos*

*limitantes hoje para expandirmos nessa área de alimentos prontos, de expandir a empresa, é o tempo de preparo do produto*". E complementou afirmando que *"(...) ninguém pensa em desenvolver a tecnologia. Tecnologia de equipamentos, ninguém no Brasil pensa em criar seus equipamentos, mas em adaptar a produção ao que já existe"*, mostrando que o Brasil não é um desenvolvedor de tecnologia, e que em geral, as inovações em processo são trazidas do exterior e a empresa necessita produzir com o que já existe.

O gestor da EMPRESA 6 traz relatos semelhantes no que diz respeito à inovação dentro da sua empresa: *"(...) não considero uma empresa inovadora, até pela questão do ramo mesmo, em carnes né, é bem complicada a questão da inovação (...)"*. Entretanto, em contradição a essa afirmação, complementou definindo o conceito de inovação que a empresa utiliza, assim como descrevendo as inovações lançadas no mercado *"[...] empresa busca inovar para se diferenciar e agregar valor nos seus produtos, sendo o consumidor o nosso foco [...] um projeto mais inovador, foi o desenvolvimento de um produto, com baixo teor de sódio, na verdade no Brasil nós não vimos nenhum produto semelhante, embutido no caso, um patê, com baixo teor de sódio. Então já é uma inovação em ingredientes no caso, não no processo"*. Ou seja, ocorre algo semelhante à EMPRESA 4, onde o gestor não considerou sua empresa inovadora, mas descreve inovações já realizadas pela mesma e que estão à venda no mercado. Isso reflete às dificuldades que podem estar sendo encontradas pelo gestor no ato do desenvolvimento das inovações, pois embora as duas empresas 4 e 6) diferirem quanto ao porte, ambos respondentes são gestores de P&D das respectivas empresas, e isso nos leva a crer em uma identificação maior com o processo de inovação.

O gestor da EMPRESA 7 enfatizou que a empresa é inovadora: *"(...) 100% inovadora, na verdade está no DNA da empresa desenvolvimento de novos produtos. Em média são de 10 a 15 novos produtos por ano lançados no mercado"*. Identifica-se, portanto, características um pouco diferenciadas nesta empresa, visto que o gestor (mesmo sendo do setor de exportação) mostrou argumentos muito seguros e coerentes para justificar o porquê de considerar sua empresa inovadora: *"(...) atualmente nós trabalhamos com uma linha muito grande de produtos naturais, buscamos uma linha muito usando grãos, fibras. Eu diria para você que a inovação é o DNA da empresa"*. O gestor complementou que a empresa inova buscando diferenciação e agregação de valor aos produtos, essencialmente visualizando as tendências de consumo por alimentos mais saudáveis: *"(...) com o crescimento de consumo de produtos saudáveis, uma preocupação das pessoas muito grande é em consumir barras de cereais (...) e nós estudamos o mercado durante 2 anos (...) então o consumidor nos disse que ele precisa ter um produto de baixa caloria, e que ele consiga comer durante o dia em*

*horários fora a alimentação normal. Mas que ele buscava um produto que tivesse algum sabor, porque a barra de cereais não tinha muito sabor. E nós buscamos isso, entregar saudabilidade e sabor no produto que desenvolvemos*". Sobre novas tecnologias, o gestor relatou que a empresa busca equipamentos essencialmente de fabricantes alemães e italianos: *"(...) a mais importante é a tecnologia de máquinas, de fornos, que é o nosso caso. Eu te falo do nosso setor de biscoitos, padarias"*.

O gestor da EMPRESA 8 relatou que no momento a empresa de alimentos está se estruturando, e que portanto ainda não considera a empresa inovadora: *"(...) para nós é um desafio a gente brinca que tanto o P&D quanto a exportação são setores que a a empresa ainda está aprendendo a lidar (...) na linha de candies a empresa demorou um pouco para reagir, porque esse mercado é um mercado muito dinâmico"*. O gestor argumentou que com a fábrica nova, a intenção é inovar em produtos, pois em termos de tecnologia a empresa já está bem equipada: *"(...) agora com a fábrica nova, vai nos possibilitar desenvolver muitos produtos novos (...) a fábrica nova foi projetada para desenvolvimento de novos produtos"*. O gestor relata que o desenvolvimento de inovações na empresa é muito baseado no que já existe fora do Brasil: *"(...) nós partimos muito de produtos já existentes fora do Brasil, mas adaptados para o público local, o foco é bem Brasil mesmo (...) empresa tem buscado ultimamente é o conceito de brasileiridade. Então nesse sentido a empresa tem um pouco de inovação sim (...) mas a empresa está seguindo as tendências. Mais um gestor que demonstra um pouco de confusão na sua fala, não considerando a empresa inovadora, mas identificando inovações realizadas. Em relação às novas tecnologias, o gestor confessou que a empresa tem buscado muito: "(...) nós buscamos muitas tecnologias para a produção de chocolates. Por ser um produto de maior valor agregado, é o que mais temos interesse em inovar, sendo a área que temos mais lançamentos no mercado (...) investimos 180 milhões de reais, na criação da nova fábrica com tecnologia de ponta. Com esses novos equipamentos, conseguimos mudar totalmente a qualidade dos produtos. É outro produto"*.

O gestor da EMPRESA 9 foi muito sucinto quanto questionado sobre a inovação na empresa: *"(...) nós procuramos, pelo menos tecnologia de ponta para estarmos sempre na ponta do mercado. Então em termos de tecnologia, eu considero a empresa inovadora"*. Com isso o gestor demonstra que a empresa inova basicamente em processo, e enfatiza sua importância como um diferencial competitivo: *"(...) o processamento de legumes e vegetais foi pioneiro no Brasil, hoje nós somos a única empresa processadora de pepino a nível internacional, e tecnologias de produção de banana que também somos pioneiros no Brasil"*. Em contrapartida o gestor declarou que a empresa utiliza estratégia imitativa, embora cite a

preocupação com diferenciação: “(...) *hoje nada se cria, tudo se copia*”. Além da inovação em processos de produção, o gestor relata o interesse da empresa em inovações em embalagens: “(...) *no Brasil não temos, existe hoje alguns equipamentos mais modernos, que nós ainda não temos, é o que já existe no exterior assim equipamentos para termos alimentos mais naturais, que hoje é um apelo muito forte e nós não utilizamos ainda... Meios para conservação, que se utilize menos conservantes*”. Essa preocupação mostra justamente o interesse em agregar valor aos produtos, com a utilização de processos que possibilitem a diminuição no uso de conservantes.

O gestor da EMPRESA 10 argumentou que considera a empresa pouco inovadora, por atuar em um setor de produtos de baixo valor agregado, que é o caso das balas. Entretanto o gestor argumenta que a empresa iniciou a produção de chocolates justamente para agregar valor: “(...) *a produção de chocolates foi uma inovação para a empresa, já que esse tipo de produto não era produzido antes (...) nesse produto conseguimos agregar mais valor e nos diferenciar, já que é um mercado consumidor mais exigente*. Entretanto, o gestor relatou que a empresa tem várias inovações em produtos no mercado, a grande maioria são modificações em produtos já existente no mercado brasileiro ou dentro da própria empresa: “(...) *a empresa espalha produtos recheados de inovação*”, relata o gestor, mostrando a presença da inovação incremental. Complementando, foi relatada a importância de estar sempre atento às novas tecnologias disponíveis, explicando que a empresa costuma buscar tecnologias importadas para desenvolver seus produtos: “(...) *é essencial investir em tecnologia, senão ficamos para trás no dinamismo do mercado*”.

Através da análise das entrevistas, relacionando os elementos a serem pesquisados com a categoria de análise, foi possível observar no Quadro 9 alguns tópicos que merecem ser discutidos posteriormente:

Quadro 9: Síntese – Características das Inovações segundo as empresas entrevistadas

Categoria de Análise	Elementos pesquisados	Síntese
Características das Inovações	Conceitos, inovação em produto, inovação em processo, outras inovações, áreas de interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma certa confusão no entendimento de conceitos de inovação;</li> <li>• Definir se a empresa é inovadora ou não depende das dificuldades encontradas pelo gestor ao desenvolver e compreender as inovações;</li> <li>• Algumas empresas inovam em produto e em</li> </ul>

		<p>processo para ter diferenciação competitiva e agregar valor aos produtos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As inovações são em geral incrementais, em produtos novos para a empresa mas já existentes no mercado nacional e internacional;</li> <li>• A inovação em processos é caracterizada pela aquisição de tecnologias importadas, em sua maior parte.</li> </ul>
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora

Os tópicos apontados no Quadro 9 serão discutidos posteriormente no subitem 4.4 – Discussão dos Dados, do presente trabalho.

#### 4.3.2 Estratégias e Características do Processo de Inovação

Quando se fala em recursos, relacionando-os com processo de inovação, os financeiros, de pessoal e de estrutura destacam-se como os mais influentes. Verificar de onde vem esses recursos, e como estão organizados e estruturados torna-se importante para entender um pouco mais do setor.

O gestor da EMPRESA 1 relatou que a mesma investe com recursos próprios em todas as atividades que realiza: “(...) *somos uma empresa pequena, não temos muitos recursos disponíveis, mas dividimos eles dentro do que é possível*”.

O gestor relatou que a empresa não tem setor próprio de P&D: “(...) *não temos um espaço físico destinado à P&D, temos apenas uma pessoa que pensa nas inovações*”. Argumenta que pelo porte da empresa e pela fatia de mercado que atende, ainda não existe necessidade de ter pessoas com atividade única na P&D: “(...) *não temos recursos para manter essas pessoas no momento (...) não é a necessidade da empresa*”. Além disso o gestor relatou sobre a qualificação dos profissionais que saem das universidades: “(...) *eles se assustam com o chão de fábrica*”. O gestor complementou afirmando que a empresa está montando um plano de carreira para auxiliar nos estudos de seus funcionários, mas que no momento isso ainda não existe

O gestor da EMPRESA 2 relatou que a mesma possui setor próprio de P&D, tanto em estrutura física como de pessoal: “(...) *é fundamental para a empresa. Ter um setor específico para pensar e desenvolver inovações é um grande diferencial para qualquer empresa*”. O



gestor complementou informando que todos os investimentos realizados, tanto em P&D quanto no desenvolvimento de inovação, são recursos próprios da empresa: “(...) *anualmente destinamos recursos para P&D, que são próprios nossos. Não utilizamos de nenhum incentivo fiscal para isso*”. Quanto ao recurso de pessoas para o setor, o gestor complementa que hoje o responsável pela P&D é um Engenheiro de Alimentos: “(...) *é uma formação fundamental para qualquer empresa (...) mas te digo que hoje ter alguém da gastronomia junto nesse setor é um grande diferencial, estamos pensando nisso*”. O gestor complementou argumentando sobre os recém formados na área de alimentos: “(...) *embora eles sofram um choque ao entrar na indústria, nós temos apoiado muito os recém formados (...) a empresa tenta auxiliar em estudos da melhor forma possível*”.

O gestor da EMPRESA 3, assim como os demais, relatou que a empresa utiliza de recursos próprios para manter o setor de P&D e desenvolver inovações: “(...) *utilizamos recursos totalmente próprios (...) nosso setor de P&D não tem estrutura física, mas temos pessoas direcionadas a desenvolver produtos*”. O gestor complementou relatando que a pessoa responsável pela P&D utiliza a planta industrial para desenvolver novos produtos: “(...) *não temos necessidade hoje de ter um setor separado para isso. Temos uma equipe, coordenada por um engenheiro de alimentos*”. O gestor ainda declarou que a empresa não investe em capacitação dos profissionais em nível de mestrado para a área industrial: “(...) *mas para os cargos mais de gestão sim, necessitam basicamente de especializações*”.

O gestor da EMPRESA 4 relatou que os investimentos em inovação são basicamente com recursos próprios destacando que estes são utilizados “(...) *essencialmente na compra de equipamentos de novas tecnologias*”. Entretanto complementou informando que “*algumas vezes buscamos recursos em editais (...)*”. Já para o setor de pesquisa e desenvolvimento, o gestor afirma que a empresa utiliza de recursos financeiros próprios para manter sua estrutura, mas que “(...) *muitos fornecedores ainda oferecem suporte (...) mas foi para um único projeto que foi de aromatização, então eu precisava muito de aromistas, então eu mandei para a empresa e eles fizeram todo esse perfil de aroma e eu apliquei dentro da indústria*”. Complementou dizendo que nada é muito aberto nas questões financeiras, mas afirma que a empresa pretende investir na compra de novas tecnologias, “(...) *mas em termos de cifras não sei dimensionar*”. A empresa tem setor próprio de P&D “*organizado em duas áreas, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de embalagens (...)*”, descrevendo que a equipe é composta por 7 pessoas, sendo “(...) *duas engenheiras de alimentos, uma delas tem duas especializações (gestão da produção e gestão de logística) (...) eu e mais uma estagiária de eng. de alimentos, uma técnica em química, para a questão de formulações, e acertos de*

*sistema, para registros de formulações, e duas pessoas do chão de fábrica que ajudam com a parte operacional*". Quanto à capacitação profissional, o gestor desabafou que se depara com muitos profissionais que estão saindo das universidades: *"(...) o conhecimento que eles têm muitas vezes é muito bom nas bases teóricas, mas eles acabam tomando um choque de como é a indústria, do dinamismo da indústria."* Complementou a argumentação dizendo que *"(...) eu acho que isso tem sido pouco passado em todas as universidades que eu vi. Porque eles chegam e tomam um baque, porque tudo acontece muito rápido na indústria e nem tudo aquilo que tu aprendeste na teoria tu consegue aplicar 100% naquela velocidade que se pretende"*. Ainda sobre a capacitação necessária para a empresa, o gestor argumentou que *"(...) a graduação é o básico para poder trabalhar na parte do desenvolvimento, especialização seria em partes tecnológicas"*, mas que hoje a empresa não investe em capacitação profissional, *"(...) o funcionário busca por ele mesmo, (...) não tem um programa para isso"*.

Em termos de recursos, o gestor da EMPRESA 5 relatou que tem setor próprio de P&D, com um engenheiro de alimentos atuando, complementando que *"(...) para o padrão brasileiro nós temos, mas assim, não tem um setor separado, hoje está muito misturado com a produção"*. Argumentou que a ideia é separar, ou ainda buscar outras alternativas de pesquisa e desenvolvimento fora, se for preciso: *"(...) a intenção é no futuro montar uma estrutura mínima, que a pessoa fique focada nisso"*. A capacitação dos profissionais que saem das universidades também não agrada muito o gestor: *"(...) olha, eles não atendem muito as nossas necessidades (...) mas o que a empresa tem que pensar é, em quando contratar alguém, é fazer uma boa seleção de quem está contratando, não precisa a pessoa vir com uma carga de experiência específica"*. Atualmente a empresa busca profissionais com no mínimo graduação para as áreas chave da empresa, e o gestor complementa *"(...) montamos até um plano de carreira para todos os setores da empresa, então quando as pessoas são contratadas elas sabem até onde vão chegar e o que ela precisa para chegar lá"*.

O gestor da EMPRESA 6 relatou que a empresa utiliza de recursos próprios para a P&D e desenvolvimento de inovações, mas que a mesma não tem setor próprio: *"(...) hoje nós não temos um setor na nossa empresa de P&D, e eu mesmo coordeno isso, com duas pessoas auxiliares, e as vezes nós não conseguimos fazer muito o planejamento. Nós temos um laboratório de análises físico-químicas onde algumas análises e alguns desenvolvimentos nós aplicamos nesse setor, e os demais nós aplicamos direto na planta mesmo. Nós não temos uma planta piloto para P&D, por enquanto"*. Vale ressaltar que a formação do gestor é engenharia de alimentos, e que o mesmo relatou que a empresa investe em capacitação de

seus profissionais conforme seu interesse: “(...) *quando tem interesse por parte da empresa e se está diretamente relacionado com o trabalho, a empresa sempre ajuda em torno de uns 40% do valor, em todos os níveis*”. E quando questionado sobre o perfil dos profissionais recém formados, o gestor desabafa: “(...) *o que eu estou percebendo assim de pior, existe um vácuo, é bem complicado tu buscar um profissional que atenda o perfil de indústria, parece que existe um vácuo assim. Ou diminuiu o número de alunos, que é uma coisa assim considerável, a gente percebe, ou as pessoas não estão buscando trabalhar em indústria*”.

O gestor da EMPRESA 7 relatou que a mesma tem setor próprio de P&D: “*Temos setor próprio, com mais de 30 funcionários*”. Além disso, o gestor informou que a empresa utiliza somente de recursos próprios para P&D e desenvolvimento de inovações. Quanto à capacitação profissional, o gestor relatou que a empresa tem espaço para profissionais de todos os níveis, e que recebem muitos recém formados, que entram como trainees: “(...) *nós temos programas bastante importantes de Trainee nas nossas fábricas. Na área por exemplo de engenharia de alimentos, é super comum, e isso a gente busca nas universidades, profissionais formandos, que façam um período de estágios, de trainee... Eu posso te dar um exemplo, o diretor industrial de uma planta de chocolates nossa hoje, que eu conheço muito bem, ele está conosco há 16 anos, e iniciou como trainee. Aí nós buscamos estudantes nessa linha industrial de engenharia de alimentos*”. Vale a pena ressaltar que trata-se de uma empresa de grande porte, uma das maiores do setor no Brasil. Essa facilidade e incentivos encontrados não são comuns em outras empresas do setor.

O gestor da EMPRESA 8 informou que a mesma utiliza somente de recursos próprios para desenvolvimento de inovações e explica que como a empresa é uma fusão recente de 3 indústrias do setor alimentício e tem também uma indústria de bebidas (que é considerada a mãe das demais por já estar consolidada), a indústria de bebidas é a fonte financeira. Argumentou que a fusão é um projeto novo: “(...) *são 4 anos mas a empresa demora um pouco para entrar no mercado, que é complicado, é competitivo (...) nós competimos com empresas muito tradicionais*”, mostrando a importância da indústria de bebidas como fonte de recursos para a inovação da empresa de alimentos. O setor de P&D da empresa está sendo estruturado: “(...) *a fábrica nova conta com um espaço destinado a P&D. É essencial quando a gente busca diferenciação, precisamos criar. Nós temos um P&D muito bom lá, inclusive um cara que trabalhou muitos anos na concorrência, enfim, gente de chocolate mesmo*”. Este setor conta com a atuação direta de 7 profissionais, sendo que o gerente de P&D é engenheiro de alimentos. Sobre a capacitação do pessoal envolvido em P&D, o gestor argumentou que “(...) *hoje muitas empresas buscam por experiência, e acabam se esquecendo do básico. A*

*empresa trabalha muito buscando jovens recém formados e desenvolvendo eles dentro da própria empresa, com programas de trainee por exemplo (...) existe um custo mais alto no início, mas que com certeza traz benefícios”, e termina afirmando que “(...) a teoria é importante, mas a teoria sem a prática, perde muito. As duas sempre têm que estar juntas”. No momento, em que a empresa de alimentos está passando pela reestruturação, ela não está investindo em capacitação profissional, mas, segundo o gestor, (...) está nos planos da empresa investir na capacitação profissional. Na divisão de bebidas sim, ela tem um programa de capacitação dentro da própria empresa e apoia também os estudos dos colaboradores. Eu acredito que a de alimentos está nesse mesmo caminho”.*

A EMPRESA 9 também desenvolve inovações com recursos próprios, detalhou o gestor: (...) *nós temos uma quota no nosso budget<sup>13</sup> de investimentos para inovação todo ano e nós temos um departamento de P&D que capta esse recurso e tenta colocar coisas novas na nossa empresa”. Esses recursos são 100% próprios, tanto para o desenvolvimento de inovações, como para o setor de P&D, e a empresa tem um centro de P&D, que conforme relatou o gestor “(...) nós temos um pessoal que faz esse trabalho de P&D, criação de novos produtos, mas como necessitamos de mais tecnologia, normalmente nós utilizamos o ITAL<sup>14</sup>. Quanto ao perfil do profissional recém formado, o gestor enfatizou: “(...) hoje a qualificação profissional é péssima, porque eu acho que as universidades estão investindo muito pouco em estágios, e hoje eles estão muito mais preocupados com o TCC<sup>15</sup>, apresentar um trabalho, e acho que assim o dia a dia de como é que funciona uma empresa, eles apresentam muita dificuldade, de relacionamento, de comportamento, de informação mesmo né?! É uma frustração até para o estudante. É muito acadêmico, tem que ser mais prático”. A empresa gostaria de receber um profissional mais aplicado, mais empresarial, que entenda o funcionamento do mercado, e o gestor complementou dizendo “(...) nós investimos em capacitação do nosso pessoal também com recursos próprios, e em todos os níveis”.*

O gestor da EMPRESA 10, assim como os demais, relatou que a empresa utiliza somente recursos próprios para o desenvolvimento de inovações e para manter a P&D: “(...) *não temos um setor específico de P&D dentro da empresa, mas temos funcionários*

---

<sup>13</sup> Termo da língua inglesa que significa orçamento.

<sup>14</sup> O ITAL (Instituto de Tecnologia de Alimentos), vinculado a Agência Paulista dos Agronegócios (APTA) e Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, realiza atividades de pesquisa, desenvolvimento, assistência tecnológica, inovação e difusão do conhecimento nas áreas de embalagem e de transformação, conservação e segurança de alimentos e bebidas.

<sup>15</sup> Significa Trabalho de Conclusão de Curso.

*direcionados a isso*". O gestor relatou que não faltam recursos, mas sim profissionais qualificados: *"(...) não sei se as universidades não estão formando pessoas adequadamente ou se falta interesse da parte deles (...) mas no início é muito difícil"*.

Em realização às fontes de consulta de inovações, foram citadas basicamente duas pelos respondentes: feiras e fornecedores.

O gestor da EMPRESA 1 argumentou que a participação em feiras é a principal fonte de consulta que eles utilizam: *"(...) viemos à Anuga para isso, conhecer as inovações que estão sendo realizadas no mundo. No Brasil também costumamos participar de feiras com essa mesma finalidade"*

O gestor da EMPRESA 2 relatou que as feiras e os fornecedores são as principais fontes de consulta que a empresa utiliza: *"(...) nossos fornecedores nos trazem muitas novidades, e nas feiras somos nós que buscamos isso (...) além de vendas, é claro", argumentou o gestor*".

O gestor da EMPRESA 3 também relatou que feiras e fornecedores são as principais fontes: *"(...) nas feiras encontramos tudo que tem de mais novo no setor (...) e com os fornecedores, eles nos trazem as novidades para criarmos"*.

Como fontes de consulta à inovação, o gestor da EMPRESA 4 cita os fornecedores em primeiro lugar, seguido de revistas, publicações científicas. Complementou informando que *"(...) tem a publicação também, que é da ABDI<sup>16</sup>, que eles fazem pesquisas constantemente a respeito do perfil inovador, só que do âmbito geral das indústrias, que daí se responde um questionário geral sobre inovação, quantos produtos novos lançou, e isso é um bom termômetro para ver em que grau está a empresa a respeito de inovações, lançamentos de produtos"*. O gestor ainda complementou que as feiras também são fontes de inovação, mas que acabam trazendo muito o produto que os outros tem *"(...) nós viemos na feira e vamos acabar voltando com 50 tipos de produtos diferentes e a partir disso vemos o mais rentável, o que tinha mais busca durante a feira, e a gente parte para o desenvolvimento do nosso produto"*.

O gestor da EMPRESA 5 citou que a mesma utiliza basicamente como fontes de consulta *"(...) feiras, os próprios concorrentes que nós mesmos procuramos e os fornecedores"*.

---

<sup>16</sup> Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, criada pelo Governo Federal no ano de 2004 com objetivo de promover a execução da política industrial, em consonância com as políticas de ciência, tecnologia, inovação e de comércio exterior.

O gestor da EMPRESA 6 relatou que a mesma utiliza as feiras, os fornecedores e algum material científico como fontes de consulta às inovações: “(...) *as principais fontes são os fornecedores, feiras que nós participamos em todo o Brasil, feiras também internacionais onde nós pesquisamos as tendências de mercado. Mas basicamente isso. E também algumas pesquisas que eu mesmo faço de artigos que têm disponíveis*”.

O gestor da EMPRESA 7 argumentou de uma maneira diferenciada dos demais: “(...) *nós utilizamos basicamente, a nível internacional, tendências de mercados (Hong Kong por exemplo), tendências em embalagens Singapura é muito desenvolvida hoje. Em questões de sabor, de produto mesmo, nós fazemos basicamente pesquisas próprias com o consumidor. Utilizamos muitíssimo as agências de pesquisa*”. Ressaltou, portanto, que a empresa utiliza de ferramentas internas para consulta de informações sobre inovações.

O gestor da EMPRESA 8 também cita as feiras em primeiro lugar, argumentando “(...) *as principais são feiras internacionais, que buscamos as tendências de mercado e a ampliação dos relacionamentos*”. Além disso, o gestor denota a importância dos fornecedores “(...) *também consultamos muito os nossos fornecedores, que muitas vezes nos trazem também as tendências*”.

Para o gestor da EMPRESA 9, a ordem de importância nas fontes muda: “(...) *hoje ou é escola com tecnologia na área de alimentos*”, se referindo à universidades e institutos de pesquisa, “(...) *ou mercado internacional, o que está sendo lançado, e feiras também*”. Complementou dizendo que “(...) *inclusive até é interessante aqui na feira, lá na entrada você vê os painéis do que é inovador em cada país e vê que no Brasil tem muito pouca coisa*”.

O gestor da EMPRESA 10 relatou que a empresa utiliza os fornecedores e a participação em feiras como suas fontes de inovação: “(...) *as feiras ditam as tendências (...) os fornecedores nos trazem o que de melhor podemos fazer*”.

Observou-se que apenas uma empresa citou a utilização de material científico como fonte de consulta de inovações, as demais somente citaram fornecedores e feiras.

Em relação à realização de estudos de mercado, apenas a EMPRESA 7 os realiza: “A *Georgetown faz para nós estudos de mercado, é o segundo que ela nos oferece, e nós vamos fazer com eles porque achamos interessante. Ofereceram em um mercado em crescimento, uma economia crescente na América do Sul, que é o Peru, e vão iniciar o trabalho com alunos de pós graduação à partir de janeiro agora*”.

Em contrapartida, o gestor da EMPRESA 4 desabafou que sente falta de estudos de mercado na empresa “(...) *o mercado é estudado pela cabeça dos nossos diretores. Eles conhecem muito sobre o mercado, têm experiência na área, mas não é uma pesquisa, não tem*

*dados ali, tem o feeling do empreendedor só*". Complementou dizendo que isso também é válido, mas que sente muita falta da pesquisa *"(...) com dados mesmo, tendências que estão acontecendo e não "ah, eu vi que em tal lugar isso está acontecendo, pode ser que aconteça tal coisa..."*. Não, eu gostaria de dados a respeito disso". Como na empresa não tem um setor de marketing, existe bastante dificuldade das informações chegarem até o setor de P&D. O gestor relata que *"(...) quem acaba suprindo um pouco isso são os fornecedores, porque os fornecedores sim estão vendo constantemente inovação em todas as áreas e nos trazem um pouco dessas tendências"*.

O gestor da EMPRESA 5 relatou que o estudo de mercado que a empresa faz é [...] *é a experiência que nós tivemos com os anos de consultoria, mas não foi contratada uma pesquisa*'.

O gestor da EMPRESA 8 também confessou que atualmente a empresa não tem feito estudo de mercado, mas argumenta que o setor de marketing *"(...) está se reestruturando para fazer estudos de mercado, para posicionamento de marca, perfil de mercado, que tipo de produto lançar"*, e justifica que *"(...) quando tu lança um produto errado é bem complicado para a empresa, porque daí tu investe e não tem retorno"*, mostrando que a empresa tem consciência da importância econômica dos estudos de mercado para o setor.

O gestor da EMPRESA 9 argumentou que a mesma tem um departamento comercial que faz esse acompanhamento *"(...) apesar de que hoje nos nossos produtos, nós temos o segmento de Food Service, onde nós somos fornecedores de todas as grandes redes do Brasil e América Latina, que nós fazemos o acompanhamento e eles também nos acompanham"*.

Em relação ao desenvolvimento de parcerias apenas duas empresas (EMPRESA 4 e EMPRESA 9) têm parcerias com universidades para a P&D. As demais empresas relataram ter parceria consolidada com os fornecedores para P&D. A dificuldade de parceria com universidades foi relatada pela diferença entre os tempos de resposta e a falta de entendimento sobre como pode ocorrer essa parceria. Empresas grandes acham que as universidades colaboram somente com as pequenas, e empresas pequenas desconhecem essa atuação.

O gestor da EMPRESA 1 garantiu que a mesma tem parceria consolidada com seus fornecedores para P&D: *"(...) eles nos ajudam a desenvolver inovações (...) na verdade nós solicitamos ingredientes e eles desenvolvem como queremos"*.

O gestor da EMPRESA 2 também argumentou sobre o relacionamento com fornecedores: *"(...) eles estão muito presentes no dia a dia da indústria, nos trazem soluções e têm uma entrega rápida (...) são nossos grandes parceiros"*.

Para o gestor da EMPRESA 3, os fornecedores, sem dúvidas, são seus grandes parceiros: “(...) *se precisamos de ingredientes eles desenvolvem rapidamente (...) atendem à velocidade do mercado*”.

A figura de fornecedor foi citada como uma parceria já estabelecida para desenvolvimento de produtos pelo gestor da EMPRESA 4: “(...) *muitas dúvidas que nós temos, nós acabamos consultando com eles*”, complementando que as parcerias são estabelecidas pelas nossas necessidades “(...) *nós acabamos contatando eles (...) eles fazem muitas pesquisas de mercado que as vezes eu sinto falta do marketing na nossa empresa*”. O gestor citou ainda que algumas unidades da empresa têm parcerias com universidades, argumentando que “(...) *em pelotas já foram desenvolvidas algumas pesquisas, porque lá a parte agrária é muito forte na UFPEL<sup>17</sup>, então na unidade de Pelotas, já fizeram algumas pesquisas sobre cultivares de pêssgo para maior rendimento dos nossos produtos*”. Em outra unidade a empresa está com parceria em um estudo sobre cultivares de feijão com a UTFPR<sup>18</sup>: “(...) *nós estamos com um projeto que uma menina está fazendo o doutorado dela, e junto com a Embrapa<sup>19</sup> ela desenvolveu alguns cultivares de feijão que ela espera que se comportem melhor para o feijão enlatado, conseguir estocar por um maior período, tenha menos alteração de cor durante a estocagem*”. É um projeto que vem a contribuir para a empresa, e o gestor ainda argumentou que “(...) *qualquer tipo de pesquisa que venha para auxiliar, nós estamos de braços abertos*”. Entretanto o gestor relatou que “(...) *sinto muita distância entre os conceitos das universidades e da empresa, entre os objetivos (...) eu vejo a universidade como grandes pesquisadores procurando publicações. Eles acabam às vezes esmiuçando um assunto que está muito saturado, mas que eles sabem que pode gerar 30 artigos no final da pesquisa deles, ao invés de buscar o que as indústrias estão precisando*”. Ainda justificou que existe uma diferença muito grande de conhecimento entre o pesquisador dentro da indústria e o cara que está lá no chão de fábrica “(...) *o pesquisador lá, se demorar seis meses para chegar no objetivo dele e publicar 6 ou 10 ou 20 artigos ele cumpriu a meta*”.

<sup>17</sup> Universidade Federal de Pelotas é uma instituição brasileira de ensino superior cujo campus principal localiza-se na cidade de Pelotas.

<sup>18</sup> Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), onde o Campus Londrina foi implantado em fevereiro de 2007, ofertando o Curso Superior de Tecnologia em Alimentos. A partir de 2009, parte das atividades foi transferida para as instalações definitivas, onde o Campus está sendo construído em um terreno doado pela Prefeitura de Londrina.

<sup>19</sup> Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma instituição pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Tem como objetivo o desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações técnico-científicas voltadas para a agricultura e a pecuária brasileiras.



*dele. Se eu demorar 6 meses para chegar no meu resultado dentro da empresa, eu estou demitido*". Os tempos são muito diferentes, mas que espera que isso mude: *"(...) poucas das nossas soluções nós encontramos em conjunto com a universidade (...) nós temos que buscar com fornecedores e o fornecedor quem sabe as vezes está na mesma situação do que nós. Então quanto mais informação vir da universidade para nós, melhor. Que seja menor esse gap de tempo entre o desenvolvimento dentro da universidade e o desenvolvimento dentro da indústria*". E finalizou argumentando que *"(...) as universidades podem apoiar em projetos a longo prazo (...) pela velocidade que os clientes querem"*.

Quanto aos parceiros de P&D, o gestor da EMPRESA 5 relatou: *"(...) temos interesse em ter, a intenção nossa é de buscar quando queremos descobrir algo diferente, por exemplo, uma embalagem, preciso de uma embalagem que tenha uma característica diferente, preciso testar ela, que requer análises mais específicas, e até de um produto, que a gente não tenha"*, referindo-se especificamente ao relacionamento com universidades e institutos de pesquisa. Complementa justificando que o setor de P&D que estão montando na empresa é para fazer o básico *"(...) não tem porque hoje, com o porte da empresa nós termos um setor com investimento altíssimo em laboratório. É um setor de produção de ideias, receitas..."*.

Os gestores da EMPRESA 6 e da EMPRESA 7 tiveram o mesmo relato: *"(...) nossos parceiros são os fornecedores"*, explicando que somente eles atendem as suas necessidades.

O gestor da EMPRESA 8 destacou os fornecedores como principais parceiros *"(...) hoje nossos parceiros são os fornecedores. Estabelecemos as parcerias geralmente quando buscamos algo, procuramos um fornecedor e ele desenvolve (...) o fornecedor às vezes nos procura, mas geralmente é para oferecer algo que ele já vende para outros clientes. Difícil ter exclusividade"*. Ainda sinaliza que os fornecedores de aromas são os parceiros mais importantes, que inclusive desenvolvem palestras, mostram tendências, incentivam bastante. O gestor declara que a empresa não tem relacionamento com universidades e que deveria ter uma troca maior: *"(...) porque são elas que estão voltadas à pesquisa. Estão sempre pesquisando, inovando, é interessante essa ligação da empresa com a universidade"*.

O gestor da EMPRESA 9 fez um modesto relato sobre a parceria estabelecida com o ITAL, justificando que essa parceria iniciou por ser o instituto que eles conhecem *"(...) como já fiz alguns cursos lá, acabei conhecendo algumas pessoas, facilita até o trabalho, né?!"*. O gestor complementa que não considera as universidades como colaboradoras em tempo real para a P&D das empresas *"(...) aliás pelo que nós temos conversado, acredito que as próprias universidade hoje estão carentes de recurso. Então, elas também não têm recursos, atrasa o trabalho delas, e elas não prestam um bom serviço pra gente"*. E enfatiza: *"(...) a culpa não é*

*das universidades, acho que a culpa é do governo mesmo*". O estabelecimento de relacionamento com universidades só é interessante para a empresa se existir facilidade de comunicação.

O gestor da EMPRESA 10 argumentou que além dos fornecedores, eles consideram a universidade sua parceira: *"(...) nós usamos os laboratórios da universidade para fazer as análises, então o pessoal acabava estudando já e nos dando um retorno"*.

Em relação à disponibilidade de incentivos à inovação por parte do governo, nenhuma empresa os identifica. Alguns gestores contribuíram com argumentos sobre o assunto: O gestor da EMPRESA 4 relatou que existem editais sendo lançados frequentemente sobre inovação *"(...) mas eu vejo que na parte de alimentos é muito pouco"*.

O gestor da EMPRESA 5 relatou que conhece muito pouco dos incentivos para o setor *"(...) talvez tenha muito pouca divulgação, acredito que até tenha os caminhos, os meios, para a empresa ir atrás. Mas além de não ser tão divulgado, não é uma coisa que está tão disponível assim"*. Argumentou que isso parece que estar distante das empresas ainda, essencialmente por elas não terem essa cultura de buscar editais, talvez achem que não existe. *"Não se sabe se não tem inovação porque as empresas não procuram ou se é ao contrário. Depende muito da vontade da empresa (...)"*. O gestor citou, com uma crítica, o exemplo da AGDI<sup>20</sup>, que ainda está fazendo um projeto para definir Alimentos Premium<sup>21</sup> *"(...) ainda estão na fase de definição, não tem uma... Então nem mesmo eles sabem o que vão fazer, no que eles podem ajudar. Gastam uma fortuna para tentar conceituar"*. Segundo o gestor, as empresas de alimentos não têm na veia o *feeling* de buscar incentivos e até mesmo parceria com universidades *"(...) porque se buscar, vai encontrar (...) o desenvolvimento nas empresas é muito empírico, não faz um estudo, não faz um trabalho aprofundado. As empresas acham os investimentos muito caros, não pensam no retorno que isso pode trazer. Nós somos muito imediatistas (...)"*. O que a empresa utilizou até hoje foram recursos do BNDES para a

<sup>20</sup> Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) é o braço operacional da Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI). A AGDI realiza um trabalho ativo na prospecção de novas oportunidades econômicas para o Estado e coordena a recepção a empresários interessados em investir no Rio Grande do Sul. A aproximação entre o Estado e o empresariado também é uma das missões da agência.

<sup>21</sup> Programa Gaúcho de Alimentos Premium, o programa criado em parceria com a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs) busca se estruturar como alternativa de desenvolvimento para a produção de alimentos. Para isso, está em andamento uma análise da indústria gaúcha nesse setor e das oportunidades ao setor produtivo, onde a inovação é um aspecto essencial para a idealização e a produção de alimentos de alto valor agregado, que são aqueles que se diferenciam especialmente pela qualidade de seus ingredientes.

aquisição de equipamentos. Importante ressaltar que a empresa participou da Anuga com apoio do governo do estado do RS “(...) *que nos apoiou no estande, a própria Apex apoiou com toda a estrutura e o SDPI<sup>22</sup> patrocinou 90% do estande, nós pagamos 10% do estande aqui*”.

O gestor da EMPRESA 8 relatou que a mesma é membro da ABICAB<sup>23</sup> “(...) *eles disponibilizam muita coisa para a gente, tanto como tendências em embalagens, tendências em sabores, organizam palestras, trazem gente de fora para falar*”. O gestor complementou que em termos de incentivos do governo para exportação existem coisas bacanas, “(...) *por exemplo a APEX financia vários projetos, então eu tenho esses recursos do governo para vender (...) mas recursos do governo para investimento em inovação em produtos, eu sinceramente não tenho conhecimento*”. Então para desenvolver inovações, o gestor relatou que sente falta de incentivos “(...) *sinto falta de incentivos por parte do governo como existe para outros setores da indústria brasileira. O setor de alimentos parece ser deixado de lado, mesmo a gente sabendo que é um dos que mais contribui para a economia do país. O Brasil é um dos maiores produtores de alimentos do mundo, isso já diz muita coisa*”. O gestor diz que a empresa já utilizou muitos recursos do BNDES para compra de equipamentos, “(...) *tenho certeza que a empresa usa muito, mas garanto que para desenvolvimento de inovações não*”.

O gestor da EMPRESA 9 disse enfaticamente que acha a estrutura de apoio à inovação para a área de alimentos no Brasil muito precária “(...) *muito pobre! Deveria ser mais desenvolvida, deveria ser mais competitiva*”, complementando que a empresa nunca fez uso de recursos BNDES para P&D “(...) *nós já desistimos, é muito burocrático. Nós determinamos uma quota anual, gastamos e acabou. Não dependemos de ninguém*”.

Em relação a decisões e estratégias de inovação, as empresas demonstraram-se um pouco confusas.

O gestor da EMPRESA 1 relatou que a mesma não tem uma estratégia definida: “(...) *temos foco no cliente, mas não temos uma estratégia definida*”.

---

<sup>22</sup> Secretaria do Desenvolvimento e Promoção do Investimento foi criada em janeiro de 2011 e marca a nova política do Governo do Estado voltada à promoção do desenvolvimento econômico e, em consequência, à melhoria da condição social do nosso Estado. Sua missão é levar o Rio Grande do Sul ao desenvolvimento sustentável, incrementando os setores econômicos tradicionais, atraindo novos investimentos, adensando cadeias produtivas e superando desigualdades regionais.

<sup>23</sup> Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados, a ABICAB fomenta o desenvolvimento e o aprimoramento dessas indústrias mediante ações no mercado – inclusive em colaboração com os órgãos públicos competentes –, estudos científicos e tecnológicos, bem como análises econômicas.

O gestor da EMPRESA 2 relatou que a mesma tem uma estratégia voltada para os custos e produção em escala: “(...) *hoje é essa a principal estratégia da empresa (...) mas estamos começando a buscar a diferenciação e sermos mais ousados*”.

O gestor da EMPRESA 3 também foi bem sucinto: “(...) *estratégia propriamente dita nós não temos. Lançamos produtos novos para aumentar nosso faturamento. É basicamente isso*”.

O gestor da EMPRESA 4 relatou que não identifica uma estratégia de inovação propriamente dita: “(...) *por parte administrativa assim, eu não vejo uma estratégia já bem definida quanto a isso, ou realmente se tem, não chega até mim*”. Entretanto argumentou que a empresa está investindo e que as inovações são feitas pelo mercado “(...) *as inovações são feitas diretamente pelo mercado. Porque que eu digo isso? Porque algumas vezes já foram sugeridos produtos que não existiam e nos foi questionado assim: “Tá, mas para quem que eu vou vender isso?”. E a inovação, pelo que a gente sabe, muitas vezes tu tens que dizer para o consumidor o que ele quer, ele não sabe o que ele quer ainda, o cliente não sabe o que ele quer comer se não tiver na prateleira*”. Em contrapartida, o gestor comentou que no setor comercial o pensamento é diferente: “(...) *está sendo consumido em larga escala? Estão vendendo? É isso que o cliente quer!*”.

O gestor da EMPRESA 5 relatou que a mesma ainda não tem nenhuma estratégia de inovação: “(...) *iniciamos e foi tudo junto, criação de marca, de imagem, de pratos, aconteceu muita coisa rápida (...) nós temos intenção sim de inovar, inovar talvez em mercados que não são explorados hoje, o próprio food service que é pouco abastecido no Brasil, com produtos prontos*”. O gestor argumenta sobre a possibilidade de eliminar as cozinhas dos restaurantes, com a oferta de preparações congeladas “(...) *estamos fazendo um projeto para um cliente também do setor de conveniências para ter restaurante também na conveniência, então estamos desenvolvendo mais de 40 opções de pratos, sem a nossa marca, mas que vão ser servidos nas lojas*”. O gestor ainda argumentou sobre os resultados estratégicos que a empresa pretende atingir “(...) *se tudo ajudar, nós queremos ser reconhecidos em termos de empresa, de marca, produto de qualidade, saudável, conveniente, que atenda às necessidades das pessoas*”. Sobre a participação na Anuga, o gestor contou que ela se consolidou através de uma oportunidade que surgiu de a empresa participar do projeto da Seleção Brasileira de Alimentos: “(...) *então esse projeto foi uma boa oportunidade de mostrarmos a nossa cara, de uma empresa desconhecida (...) então estar nesse ambiente aqui que é a maior feira de alimentos do mundo, as pessoas te olham diferente né?! Por mais que a gente está começando, acho que isso aí dá um diferencial*”.

O gestor da EMPRESA 6 relatou que a mesma não quer crescer em volume, não quer exportar, não quer trabalhar fora do estado: “(...) *a tendência é ficar dentro do estado, com um volume parecido com o volume de hoje, mas se diferenciar das demais na questão da qualidade, diferenciação no desenvolvimento de produtos que estejam ligados à saudabilidade, a produtos que tenham algum benefício para a saúde do consumidor, e produtos Premium. Na verdade, por ser uma empresa do ramo de carnes, ela tem como concorrente uma das maiores empresas do mundo, então é difícil concorrer em volume, então na nossa estratégia é trabalhar com produtos de qualidade e regionais*”. Nessa argumentação o gestor mostrou de forma muito clara que a empresa tem uma estratégia de diferenciação para desenvolvimento de inovações.

O gestor da EMPRESA 7 argumentou que a empresa estuda tendências, desenvolve inovações, quer se diferenciar e ampliar seu faturamento: “(...) *essa é uma companhia que cresceu muito no Brasil, a gente já está em um nível alto de faturamento e posicionamento no Brasil, obviamente ainda tem espaço para crescer, a prova disso é que nos últimos anos, com o crescimento do país, a gente considera que obtivemos 50 milhões de novos consumidores para a nossa marca*”.

O gestor da EMPRESA 8 relatou que a mesma tem estratégia competitiva “(...) *a empresa segue muito as tendências de mercado né (...)*”, justificando que a empresa não quis fazer uma fábrica de chocolates de baixa qualidade, um chocolate com mais gordura, menos cacau, que seria um produto de valor agregado menor: “(...) *para a exportação seria excelente, pois nós venderíamos muito. Mas a empresa quis investir em um chocolate de melhor qualidade, para atingir um nível maior de clientes classe A, B. Então, o foco da empresa é um produto de qualidade, e clientes com poder financeiro bom*”.

Para o gestor da EMPRESA 9, a estratégia da empresa está na agregação de valor “(...) *buscamos a diferenciação (...) normalmente é assim, ou nós procuramos tecnologias em mercados internacionais, ou institutos de ensino. A empresa busca estar sempre com produtos de ponta, concorrendo e tendo margem de comercialização: (...) e realmente assim, nós temos como perspectiva enfrentar os desafios e ter certeza que daqui a 10 anos nós vamos estar muito melhor do que estamos hoje*”.

O gestor da EMPRESA 10 respondeu rapidamente: “*nossa estratégia é a de diferenciação (...) produtos de maior valor agregado. E eles são desenvolvidos com foco no cliente*”.

O Quadro 10 apresenta uma síntese dos elementos discutidos nesse subitem:

Quadro 10: Síntese – Estratégias e Características do Processo de Inovação segundo as empresas entrevistadas

Categoria de Análise	Elementos pesquisados	Síntese
Estratégias e Características do Processo de Inovação	Mobilização de recursos, fontes de consulta, estudo de mercado, desenvolvimento de parcerias, incentivos e decisões e estratégias de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As inovações e a P&amp;D são mantidos com recursos próprios;</li> <li>• Nem todas as empresas tem setor próprio de P&amp;D, mas todas têm pessoas direcionadas a essas atividades (depende do porte da empresa e do setor);</li> <li>• Os profissionais que saem das universidades não correspondem às expectativas (falta aplicação prática);</li> <li>• As empresas investem pouco em capacitação profissional (não demonstram interesse em contribuir para estudos de seus colaboradores);</li> <li>• As fontes de inovação são basicamente fornecedores e feiras;</li> <li>• O principal parceiro de P&amp;D são os fornecedores;</li> <li>• As universidades são citadas modestamente como parceiras de P&amp;D (tempos de entrega muito diferentes);</li> <li>• As empresas não identificam e não utilizam incentivos do governo para o setor;</li> <li>• As empresas não têm estratégias de inovação muito claras (visualiza-se a de diferenciação e a defensiva).</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Os tópicos apontados no Quadro 10 serão discutidos posteriormente no subitem 4.4 – Discussões dos Dados, do presente trabalho.

#### 4.3.3 Barreiras à Inovação

O gestor da EMPRESA 1 foi muito claro relatando que as inovações na empresa são limitadas pelos recursos financeiros (SHETH; RAM, 1987): “(...) somos uma empresa

pequena, não podemos dar um tiro maior que o pé (...) e a concorrência é muito forte”. O gestor continua argumentando sobre o desenvolvimento de inovações: “(...) *tudo isso de acordo com os recursos financeiros que temos disponível*”.

O gestor da EMPRESA 2 relatou que o maior desafio que eles encontram é a legislação (SHETH; RAM, 1987): “(...) *a área de carnes é complicada, não podemos ousar muito, pois ela é bastante rígida (...) limita um pouco o nosso desenvolvimento de inovações*. O gestor complementa informando que os recursos financeiros também são limitantes, visto que não se tem muitos incentivos do governo para essa atividade.

O gestor da EMPRESA 3 relatou que a falta de incentivos do governo para o desenvolvimento de inovações no setor é um dificultador: “(...) *utilizamos sempre recursos próprios, isso nos limita (...) porque os recursos são poucos*. Além disso o gestor complementa que a legislação brasileira é muito complicada: “(...) *nem tudo que queremos, que as tendências ditam, nós podemos fazer (...) a legislação é muito burocrática e não nos permite*”.

O gestor da EMPRESA 4 também relatou que a falta de incentivos do governo é um limitante: “(...) *sinto falta de incentivos, principalmente, talvez uma facilidade de proteção, por exemplo, de ter certeza que a empresa vai investir em desenvolvimento, gastar dinheiro, e ter uma coisa que por um período vai ser só dela, até em termo de patentes, se tiver algo inovador mesmo, eu acho que ela vai se dispor a investir mais. Mas principalmente incentivo do governo*”. O gestor argumentou sugerindo incentivos fiscais para as empresas que fizessem redução de sódio ou gorduras em seus produtos: “(...) *tem tantos incentivos hoje para outros setores, com redução de tributos e tarifas, porque não fazer isso para a indústria de alimentos?*”. O gestor ainda relatou sobre a barreira da legislação, que encontra assim como a EMPRESA 2 (ambas são do setor de carnes), e que sente falta de um setor de marketing que faça estudos de mercado (como uma barreira interna).

O gestor da EMPRESA 5 também relatou sobre a falta de recursos para o desenvolvimento de inovações: “(...) *o governo deveria disponibilizar mais recursos para o nosso setor (...) somos uma empresa pequena, nosso orçamento é limitado*. O gestor complementou relatando ter encontrado dificuldades em relação à legislação para exportação de seus produtos: “(...) *eles têm carne na composição, mas é processada, e ninguém sabe nos orientar sobre o que fazer*”.

O gestor da EMPRESA 6 demonstrou como principal barreira encontrada a legislação: “(...) *somos uma empresa do setor de carnes, é muito difícil inovar nesse setor porque a legislação é muito rígida*”. Além disso, o gestor relatou que a empresa tem limitações

financeiras, e que gostaria muito que existisse mais incentivos do governo: “(...) *precisamos de recursos para inovar*”.

O gestor da EMPRESA 7 relatou que a empresa tem recursos próprios para inovação, e que no momento isso não é uma barreira: “(...) *mas seria muito interessante o governo disponibilizar esses recursos, pois os nossos próprios, poderíamos investir em outras formas*”. O gestor relatou que não considera a legislação um impedimento, mas que realmente a legislação brasileira é muito complicada: “(...) *ela é muito burocrática, e dificulta a vida das empresas*”.

O gestor da EMPRESA 8 desabafou que com certeza os recursos são um limitante à inovação: “(...) *com certeza, depois que é feita a ideia de um produto é feito o CPV (custo de produto vendido), e aí que é tomada a decisão se o produto vai ser lançado ou não, tem que deixar no mínimo a margem de contribuição que a empresa busca no mercado. Sem dúvida nenhuma é o ponto decisivo*”. Complementou relatando sobre a legislação também como uma barreira: “(...) *a nossa legislação é muito burocrática. É uma vergonha. É extremamente rígida em tudo. Em termos de legislação é muito difícil as liberações para exportação, para desenvolvimento de produtos*”.

O gestor da EMPRESA 9 relatou que considera um problema a falta de informações: “(...) *primeiro eu acho que a maior dificuldade nossa é falta de informação. Nós somos ligados a APEX, ela traz essa informação pra gente, mas é muito pouco para a necessidade que nós temos*”. O gestor complementa também reclamando da falta de incentivos do governo: “(...) *logicamente falta incentivos que as empresas deveriam ter do próprio governo para que nós possamos estar sempre na ponta, que hoje nós temos que fazer com recursos próprios*”.

O gestor da EMPRESA 10 também fez relatos semelhantes aos demais: “(...) *utilizamos recursos próprios (...) e eles nos fazem faltam para outras atividades*”. Complementa que o governo deveria olhar mais para o setor de alimentos: “(...) *somos um dos maiores produtores de alimentos do mundo, e o governo disponibiliza poucos incentivos para o setor*”.

Resumindo, em relação às barreiras à inovação todas as empresas relataram encontrar dificuldades financeiras para desenvolver inovações. A legislação também foi muito citada também como uma barreira externa à empresa. Além das barreiras discutidas especificamente nesse subitem (4.3.4), ao longo da apresentação dos demais dados outras barreiras podem ser identificadas e serão discutidas no subitem 4.4 - Discussão dos Dados. Segue o Quadro 11 com a síntese dos dados discutidos.



Quadro 11: Síntese – Barreiras à Inovação segundo as empresas entrevistadas

Categoria de Análise	Elementos pesquisados	Síntese
Barreiras à Inovação	Legislação, recursos, resistência à mudanças e risco associado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financeiros;</li> <li>• Legislação;</li> <li>• Medo do risco associado;</li> <li>• Falta de setor de marketing para estudo de mercado.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Os tópicos apontados no Quadro 11 serão discutidos posteriormente no subitem 4.4 – Discussões dos Dados, do presente trabalho.

#### 4.3.4 Tendências de Mercado e Possibilidades de Inovação

De uma forma geral, as empresas entrevistadas relataram estar atentas às tendências de mercado, e que a partir disso, verificam as possibilidades de inovações. Entretanto quando questionados sobre o que consideram um alimento saudável e se tem conhecimentos sobre *clean label*, houve incertezas nas respostas. Especificamente sobre *clean label*, apenas dois gestores apresentaram conhecimento (EMPRESA 4 e EMPRESA 6), ambas do setor de carnes. O gestor da EMPRESA 4 argumentou que “(...) *para a parte de embutidos, tu deves saber que é uma coisa um pouco mais complicada, pois tem os aditivos que são necessários, que a legislação exige que tenha*”. O gestor da EMPRESA 6 argumentou: “*O que eu tenho de clean label e o que eu trouxe hoje para a nossa área, tem uma tendência na área de carnes mas é pouca, devido a conservação mesmo, que é bem difícil, ainda se usa nitrito e nitrato de sódio*”.

Esses dois questionamentos foram realizados levando-se em conta as tendências de mercado (alimentos saudáveis e o mais natural possível).

O gestor da EMPRESA 1 argumentou que a mesma tem um público específico, que preza pelo artesanal. Por ser uma empresa pequena, localizada em uma região bastante

conservadora, seus clientes não estão abertos a produtos muito diferentes: “(...) *estamos atentos às tendências de mercado, inclusive viemos na feira para ver o que tem de diferente no mundo (...) entretanto nossa ideia é adaptar para o nosso consumidor*”. O gestor complementou dizendo que a intenção primordial de participação na feira consistiu na busca de novas tecnologias para a linha de produtos que já é desenvolvida pela empresa: “(...) *nós queremos otimizar nossos processos e agregar mais aos nossos produtos*. O gestor complementa: “(...) *tudo isso de acordo com os recursos financeiros que temos disponível*”, mostrando então que o financeiro é um limitante para o desenvolvimento de inovações.

O gestor da EMPRESA 2 explicou que a mesma está sempre buscando as tendências de consumo, e que o setor de carnes é bastante carente de inovações, ao menos no Brasil: “O *consumidor está buscando alimentos mais saudáveis, com menos aditivos (...) no nosso setor isso ainda é complicado por causa da legislação*”, mas argumentou que o foco da empresa é o consumidor: “*Precisamos saber o que nosso público quer, não adianta lançar um produto só porque queremos. Não ditamos tendências*”.

O gestor da EMPRESA 3 comentou que a empresa tem algumas estratégias, e que a principal delas é buscar tendências de consumo do setor: “(...) *nosso setor de vendas ajuda muito a conceber o que o consumidor deseja (...) além disso, nossa participação na feira ocorreu justamente para entender o que está sendo lançado no mundo*”. O gestor complementou dizendo que ficou surpreso com o que viu na feira: “(...) *o mundo está buscando alimentos mais saudáveis, sem glúten, sem lactose, sem conservantes (...) a questão de saúde está muito presente*”.

O gestor da EMPRESA 4 relatou que a empresa foi participar da feira para buscar tendências de mercado, já que eles não têm setor de marketing para realizar pesquisas de mercado: “(...) *quem acaba suprindo um pouco disso são os fornecedores, porque os fornecedores sim estão vendo constantemente inovação em todas as áreas e nos trazem um pouco dessas tendências*”. O gestor complementou dizendo que a empresa desenvolve o que o consumidor pede, mas que mesmo assim sente falta de pesquisas de mercado: “(...) *sinto falta mesmo de pesquisas do perfil consumidor, o que estão querendo no mercado*”, mas argumentou que a questão de alimentos funcionais e melhores nutricionalmente já são de entendimento da empresa.

O gestor da EMPRESA 5 relatou que estão participando na feira para buscar tendências e novas tecnologias: “(...) *na verdade queremos ver o que o mundo está fazendo no nosso setor específico (...) e verificar as pessoas estão buscando*”. Argumentou que por ser uma empresa nova, é importante ter esse conhecimento para se estabelecer: “(...) *queremos*

*nos diferenciar, queremos agregar sabor aos nossos produtos e investir em tecnologias de conservação, para utilizar menos aditivos”.*

O gestor da EMPRESA 6 argumentou que a feira Anuga é o melhor lugar para buscar tendências: *“aqui tem muita coisa diferente, tanto em produtos orgânicos e mais saudáveis, mesmo com clean label”.* O gestor complementa que outra tendência hoje na indústria de carnes é a utilização de ácidos orgânicos naturais que estão substituindo vários conservantes e que existe também o enriquecimento desses produtos com vitamina C: *“(...) isso é a busca de não usar muitos conservantes”.*

O gestor da EMPRESA 7 relatou que a estratégia da empresa é estudar tendências: *“(...) nós trabalhamos da seguinte maneira, nós estudamos tendências mundiais, normalmente nós lançamos um produto no Brasil e após uma avaliação média dele de 1 ano, nós lançamos em nível internacional.* O gestor argumentou que a empresa tem um trabalho de marketing mesmo dentro do Brasil, e que fazem áreas de testes: *“(...) efetivamente quando se tem certeza do total sucesso do produto, ele é lançado a nível internacional”.* Complementou dizendo que foram para a Anuga para ver o que o mundo está lançando de produtos no seu setor.

O gestor da EMPRESA 8 mostrou um olhar mais crítico quanto buscar as tendências e desenvolvê-las no Brasil. O mesmo afirma que a empresa está sempre atenta às tendências, mas não deixa de ter cuidados: *“(...) o povo não se importa muito com isso no Brasil. O europeu sim. Então eu acho que no Brasil vai demorar bastante ainda pra mudar essa questão dos alimentos”.*, argumentou quando lhe foi explicado o que é o *clean label*. Complementou argumentando que a questão de saudabilidade sim, que isso é o que a empresa tem buscado, e que também buscam a diferenciação de sabor nos seus produtos. O gestor também complementou que a empresa tem observado que como a renda está aumentando, o consumidor de *candies* está passando das balas para chocolates: *“(...) é só observar as empresas que antes só produziam balas e pirulitos, passaram a produzir chocolates, um produto de maior valor agregado”.*

O gestor da EMPRESA 9 argumentou que estar atento às tendências é fundamental: *“(...) aliás é o que nós estamos fazendo aqui na feira, inclusive uma das minhas funções aqui na feira é analisar tudo o que esse pessoal está expondo aqui, o que estão expondo de inovador, de embalagens, nós estamos vendo o que cada um tem de melhor para podermos também adaptar”.* O gestor complementa que a empresa tem trabalhado com alimentos orgânicos: *“(...) o Brasil ainda está muito fraco nisso e o pedido é muito grande”.*

referenciando que esta é uma tendência de mercado muito presente no mundo inteiro, não somente no Brasil.

O gestor da EMPRESA 10, assim como os demais, declarou que a empresa está atenta às tendências do setor: “(...) *alimentos mais saudáveis, alimentos orgânicos, sem muitos aditivos (...) são as maiores tendências do setor*”. O gestor complementou que a empresa que não busca tendências e não procura atender ao que o consumidor deseja, está condenada no mercado.

Em síntese (Quadro 12), todas as empresas dizem estar atentas às tendências de mercado, onde a questão de saudabilidade, alimentos orgânicos e a diminuição no uso de aditivos são as principais tendências destacadas pelos gestores. Verificou-se também um grande desconhecimento no conceito *clean label* (que justamente trata de uma menor utilização de aditivos), e definições vagas para o que consideram um alimento saudável. Ou seja, as empresas sabem que é tendência utilizar menos aditivos, mas desconhecem o conceito que de certa forma define isso. Rosenthal (2008) descreveu que fatores culturais e psicológicos ligados ao estilo de vida, além das próprias tendências de consumo, influenciam diretamente na escolha de alimentos, e que os gostos do consumidor encontram-se em constante mudança.

Quadro 12: Síntese – Tendências de Mercado e Possibilidades de Inovações segundo as empresas entrevistadas

Categoria de Análise	Elementos pesquisados	Síntese
Tendências de Mercado e Possibilidades de Inovações	Aquisição e disseminação de informação, pesquisas e tendências de consumo, alimentação saudável e consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas dizem estar atentas às tendências;</li> <li>• Existe foco no consumidor;</li> <li>• Existe pouco entendimento sobre conceitos associados às tendências;</li> <li>• Alimentos orgânicos, menos aditivos e alimentos “free” são as grandes tendências observadas.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Os tópicos apontados no Quadro 12 serão discutidos posteriormente no subitem 4.4 – Discussão dos Dados, do presente trabalho.

#### 4.4 Discussão dos dados

Após a descrição dos dados coletados, faz-se necessário a discussão dos mesmos utilizando a base do referencial teórico. Esta etapa torna-se importante para melhor compreender o fenômeno estudado, auxiliar nas conclusões do estudo e contribuir para estudos futuros.

Inicialmente, a partir dos dados coletados, observou-se um pouco de confusão e falta de entendimento do conceito de inovação por parte dos gestores das empresas. Para Schumpeter (1982), os termos invenção e inovação não podem ser confundidos, pois a inovação é a aplicação de novas ideias em produtos, processos e outras atividades de uma firma que levam a um aumento de valor (econômico, social ou ambiental). Para os gestores, esse conceito não parece muito claro, pois a palavra novidade estava muito presente em suas falas, mas nem sempre associada a esse aumento de valor. Além disso, verificou-se certo atrapalho em se tratando das dimensões da inovação (SCHUMPETER, 1982; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), visto que quando questionados sobre os tipos de inovação e seus graus de novidades, as respostas se confundiam e eram controversas. Basicamente se tem conhecimento em dois tipos de inovação (os mais presentes na indústria de alimentos), que são as inovações em produtos e em processos. Mas quanto aos graus de novidade, nenhum dos gestores definiu que as inovações realizadas em produtos eram incrementais, embora deixassem claro na explicação, mas o conceito parecia desconhecido. Por exemplo, o gestor da EMPRESA 3 demonstrou isso claramente no trecho “(...) *nada é muito inédito, trabalhamos muito em cima de produtos que já temos, com um “quê” a mais, pois lançar produtos extremamente novos é um risco de investimento para a empresa*”. Ou seja, as empresas têm consciência que incrementam inovações em produtos já existentes, mas o termo “inovação incremental” não foi citado por nenhum dos respondentes. O termo “inovação radical” foi citado apenas pelo gestor da EMPRESA 4, que demonstrou ter um pouco mais de conhecimento sobre esses conceitos: “*Eu acho o termo inovação meio amplo né. Porque desde tu mudar a forma de um processo é inovação. Então a empresa tem inovação em processo, inovação em produto, inovação radical, que é aquela coisa que até então não existia, que a empresa..., qualquer coisa, qualquer produto novo que tu faças, por mais que exista já fora, tu tens que inovar no teu processo (...)*”.

Essa falta de entendimento nos conceitos inovação (erro no entendimento do significado de inovação e na amplitude de suas dimensões e graus) é a primeira barreira à

inovação citada por Bes e Kotler (2011), podendo vir a ser um dos dificultadores para o estabelecimento do processo de inovação dentro da empresa.

Dentre os tipos de inovação realizados pelas empresas e seus graus, verificou-se que as mesmas inovam tanto em produtos quanto em processo, de maneira incremental (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), em geral sendo um produto/processo novo apenas para a própria empresa. (OCDE, 2013). As palavras “inovação em produto” estão presente de forma intensa nas entrevistas realizadas, e isso pode ser devido ao fato de os gestores estarem percebendo o dinamismo do mercado (IBGE, 2011; ABIA, 2013), e estarem sentindo a necessidade de lançar produtos novos para ter um diferencial competitivo sobre as demais. Entende-se que muitas vezes para lançar um produto novo, é necessário que seja alterado o processo dentro da indústria, e no caso específico da indústria de alimentos, as novas tecnologias são geralmente importadas de outros países (também caracterizando a inovação incremental), pois não são desenvolvidas muitas tecnologias para o setor de alimentos no Brasil. Na fala do gestor da empresa EMPRESA 5 essa questão pode ser observada claramente: “(...) *ninguém pensa em desenvolver a tecnologia. Tecnologia de equipamentos, ninguém no Brasil pensa em criar seus equipamentos, mas em adaptar a produção ao que já existe*”. Cabral (1999b) também sugeriu que a indústria de alimentos se caracteriza pela predominância de inovações de processo, desenvolvidas externamente à indústria e que a quase totalidade das inovações são de caráter incremental. Dessa forma, o autor caracterizou que o procedimento de inovação nas indústrias brasileiras de alimentos e bebidas refere-se, predominantemente, a um processo de difusão de tecnologia. (CABRAL, 1999b) e nos dados coletados, pode-se confirmar esse pressuposto.

Verifica-se, portanto, o medo ou aversão ao risco, associado ao desenvolvimento de inovações radicais, que conforme Owens (2010) pode ser uma barreira no processo de inovação. Esse medo é uma característica muito presente nas indústrias de alimentos, pois existem deficiências claras nas estratégias para desenvolvimento das inovações, como por exemplo, a falta de estudo de mercado eficiente para posicionamento de produto, o que traz insegurança quanto à futura aceitação do consumidor no lançamento de inovações. Essas questões indicam características bastante conservadoras da indústria de alimentos, que muitas vezes prefere investir no que já está consolidado no mercado ao invés de arriscar lançar novidades.

Quanto ao processo de inovação, buscou-se entender como as empresas estão organizadas para desenvolvê-lo, tanto em termos de recursos estruturais, financeiros e de pessoal, como as fontes de consulta de inovação, desenvolvimento de parcerias, incentivos,

decisões e estratégias. Primeiramente observou-se que as empresas apresentam pessoas destinadas à pesquisa e desenvolvimento, embora nem todas tenham um setor próprio dentro da empresa. Essas questões variam em relação ao porte da empresa e posicionamento estratégico da mesma. As empresas de maior porte, em geral, têm setor próprio de P&D, com pessoas dedicadas exclusivamente à ele. Foi verificada a importância do profissional engenheiro de alimentos nesse setor, sendo citado em primeiro lugar pelos respondentes, quando questionados sobre a estrutura de pessoal da P&D. As empresas de médio porte apresentam uma característica um pouco diferente: existe a figura responsável pela P&D, entretanto não existe dentro da empresa um setor de P&D estabelecido, e essa pessoa não responde exclusivamente ao setor. Sabe-se, portanto, da necessidade de profissionais para atuarem na P&D, entretanto as empresas demonstraram grande insatisfação com a formação dos profissionais que saem das universidades, destacando que os mesmos possuem alta bagagem teórica, mas sofrem um choque ao pisar no chão de fábrica.

Em relação a essa questão de qualificação, verifica-se uma oportunidade para o IIT Nutrifor, através de seu Mestrado Profissional em Nutrição e Alimentos, no qual se busca capacitar os profissionais já inseridos nas indústrias, e também formar pessoas para ingressarem no mercado de trabalho não somente com uma bagagem teórica, mas com a fundamentação prática. É uma oportunidade muito interessante para as empresas, que ao investir no seu profissional, poderão desenvolver projetos utilizando a estrutura do Instituto e assim suprir um pouco a carência em mão de obra que se tem na P&D.

Pôde-se verificar que as empresas estão cientes da necessidade do desenvolvimento de inovações para a competitividade de mercado, mas que os recursos financeiros são grandes limitantes. Inclusive, todas as empresas entrevistadas ressaltaram que sua P&D e as inovações realizadas são todas custeadas com recursos próprios. Em estudos realizados anteriormente, Sidonio et al. (2014) destacaram que a P&D é fundamental para o desenvolvimento de inovações, mas que a maioria das empresas inovadoras consideram o processo de P&D pouco importante para o setor e Martens et al. (2014) descrevem que ainda são poucas as empresas que possuem a estrutura de P&D. Entretanto, através da análise dos dados coletado no presente estudo, verificou-se uma situação um pouco divergente do que foi destacado por Sidonio et al. (2014), onde entendeu-se que as empresas consideram a P&D importantes para o desenvolvimento de inovações, mas que a falta de recursos acaba limitando seu desenvolvimento. Cabral (2007) afirmou que a intensidade do processo de P&D pode divergir entre setores, tecnologias e empresas, convergindo com o que foi entendido nos dados coletados no presente estudo. O autor complementou argumentando que as empresas precisam

identificar suas possibilidades e limitações tecnológicas, e buscar o aumento de recursos e capacidades para então definir uma estratégia de inovação mais efetiva, sugerindo a alocação de recursos financeiros.

Em relação às fontes de consulta para desenvolvimentos de inovação, os fornecedores aparecem em primeiro lugar, seguindo da participação em feiras e modestamente são citadas as universidades. A participação em feiras foi considerada como uma fonte de informação que comunica o que o mundo está fazendo nos determinados setores. Isso auxilia a empresa basicamente de duas formas: identificar tendências e trazer ideias de produtos já existentes mundialmente, mas que não são produzidos no Brasil. Dessa forma, a empresa pode desenvolver inovações incrementais e ter o risco diminuído. Em relação aos fornecedores, os gestores argumentam que os mesmos trazem tendências de mercado, e muitas vezes auxiliam no desenvolvimento das inovações. Os dados obtidos convergem com os dados publicados na Pintec de 2011, sobre a importância atribuída às fontes de informação, onde foi atribuída a importância de 53,4% às feiras e 70,3% aos fornecedores. (IBGE, 2014).

Na mesma pesquisa (IBGE, 2014), foi atribuída uma baixa importância às universidades (apenas 16,7%) como fontes de informação, e esses dados convergem com os obtidos no presente estudo, onde as universidades não foram consideradas importantes nesse quesito.

Além de serem fontes de consulta para o desenvolvimento de inovações, os fornecedores são citados como principais parceiros para a P&D (quando não únicos), estando muito à frente das universidades, que são pouco citadas. A forma de aproximação com os fornecedores se dá basicamente de duas formas: ou a empresa os procura para que seja desenvolvido algum ingrediente específico, ou o fornecedor procura a empresa para que a mesma teste algum ingrediente novo que foi desenvolvido pelo mesmo. Foi possível identificar um relacionamento bastante consolidado entre esses dois atores, que se fortalece pelo fato de ambos estarem inseridos no mesmo dinamismo do mercado, onde as entregas e respostas necessitam ser rápidas, o que, segundo a visão tradicional difere do tempo de entrega das universidades. Womack, Jones e Ross (1992) descreveram que a evolução dessa relação entre empresa e fornecedores traz grandes benefícios para o negócio, como diminuição de custos, tempo de desenvolvimento de produtos, lead time, qualidade, capacidade de inovação, entre outros. (WOMACK; JONES; ROSS, 1992). Cabral (2007) sugere que fortalecer o vínculo com fornecedores parece ser a melhor estratégia inovativa para as empresas de alimentos.



Em relação à realização de estudos de mercado para posicionamento de produtos, observa-se não ser uma ferramenta comumente usada pelas empresas de setor, e verifica-se inclusive a carência de uma equipe direcionada a essas atividades dentro das empresas. Em geral, foi verificado que as empresas contam muito com o apoio do setor de vendas, que acaba fazendo um trabalho “semelhante”, trazendo para dentro da empresa as tendências visualizadas no mercado, no ambiente de vendas, bem como ouvindo muito sobre o que o cliente quer. Zapata et al. (2013) alertam que, embora o processo de inovação deva estar focado no entendimento dos problemas e necessidades do cliente, nem sempre o que os clientes dizem ser uma necessidade acaba sendo o que eles realmente adquirem no ato da compra, justamente por eles terem um marco de referência limitado (conhecem o que já experimentaram, mas não podem imaginar o que não conhecem). Essa afirmação denota um risco para as empresas, pois o setor de vendas não é especializado em estudos de mercado, e muito menos sobre comportamento de consumo, e pode acabar induzindo o desenvolvimento de produtos que não terão sucesso. Visualiza-se portanto, uma oportunidade para as universidades se aproximarem das empresas de alimentos, através da realização de estudos de mercado e de comportamento de consumo. São ferramentas muito importantes para um setor bastante conservador como este, mas que necessita de um alto dinamismo e competitividade.

Sobre tendências de mercado, as empresas informaram que têm foco no cliente para desenvolvimento das inovações, e que estão atentas às tendências, onde a questão de saudabilidade foi a mais citada. Entende-se que os consumidores estão mais exigentes quanto à aquisição e consumo de alimentos industrializados, e que estão buscando mais do que sabor, conforme relatou o gestor da EMPRESA 7: “(...) *com o crescimento de consumo de produtos saudáveis (...) nós buscamos isso, entregar saudabilidade e sabor no produto que desenvolvemos*”. Entretanto, quando questionados sobre o que consideram um alimento saudável e se eles têm conhecimento sobre o *clean label* (descrito no subitem 2.2.7 do referencial teórico), os gestores deram respostas confusas. Quase unanimidade respondeu não ter conhecimento sobre o *clean label*, onde apenas dois gestores (do setor de carnes) demonstraram conhecer. Inclusive esse conhecimento ocorre justamente pelas limitações no setor de carnes para o desenvolvimento de produtos sem utilização de conservantes. Ou seja, *clean label* defende a não utilização de aditivos nos alimentos, sendo quanto menos, mais. Entretanto para o setor de carnes isso se torna complicado devido às exigências da legislação brasileira. Esta foi, portanto, citada como uma barreira no desenvolvimento de inovações, pois as empresas encontram dificuldades na criação de novos produtos por causa dos padrões de

identidade e qualidade<sup>24</sup> estabelecidos. Ou seja, no desenvolvimento de alguns tipos de embutidos cárneos, por exemplo as linguiças frescas, é obrigatória a utilização de nitrito e nitrato de sódio (MELO FILHO; BISCONTINI; ANDRADE, 2004), com finalidade de garantir a segurança de alimentos<sup>25</sup>, caso contrário o produto não poderá ser comercializado. Entretanto esses aditivos (nitrito e nitrato) estão sendo associados a alta incidência de câncer na população, e com isso as indústrias buscam alternativas para substituir os mesmos, mas acabam barrando na legislação. Um caso concreto lançado na mídia<sup>26</sup> no ano de 2014 pode exemplificar o porque de a legislação ser considerada uma barreira. A Coca-Cola lançou no mercado internacional a chamada Coca-Cola life, uma nova bebida com menos calorias, 89 em vez de 138 em 330 mL da versão original. Não é diet, nem light, é life: uma mistura de açúcar com extrato de folhas de stevia, um adoçante natural. Entretanto, mesmo o produto apresentando características mais benéficas à saúde (redução de açúcar em um mundo diabético), o produto não será lançado no Brasil por causa da legislação. O Ministério da Agricultura tem um decreto (6871/2009)<sup>27</sup> que rege a padronização, a classificação, o registro, a inspeção e a fiscalização da produção e do comércio de bebidas. Este decreto proíbe a associação de açúcar e edulcorantes em bebidas não alcoólicas, com exceção de preparados sólidos para sucos. Edulcorantes são adoçantes, como a stevia.

Os demais entrevistados desconhecem o termo *clean label*, embora seja uma tendência mundial, que pôde ser inclusive verificada na feira Anuga, diante da presença de vários “free” ou “no” nos rótulos dos alimentos expostos, essencialmente por países europeus, onde a exigência de consumo é maior. O gestor da EMPRESA 8 argumenta essa questão: “*aqui na Europa tem muito a questão dos corantes naturais, usar aromas naturais, tudo natural. E é muito mais caro. E no Brasil não, é tudo artificial*”. Ou seja, as empresas dizem estar atentas às demandas, entretanto na prática, a realidade parece ser diferente. Alimentos orgânicos são os mais reconhecidos como tendências pelas empresas brasileiras, mas na feira nenhuma

---

<sup>24</sup> Qualquer produto novo para ser lançado no mercado deve respeitar o Padrão de Identidade e Qualidade estabelecido pela legislação vigente, específico para o produto em questão.

<sup>25</sup> Segurança de Alimentos é o termo usado para se referir à prática de medidas que permitam o controle da entrada de qualquer agente que promova risco à saúde do consumidor, associada ao consumo de alimentos.

<sup>26</sup> Fonte: <http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/coca-cola-life-barrada-no-brasil-12805494#ixzz36nu6DEgp>

<sup>27</sup> Parágrafo 1 do artigo 14: É proibida a associação de açúcares adicionados e edulcorantes hipocalóricos e não calóricos na fabricação de bebidas, exceto para os preparados sólidos para refresco.

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm).

estava expondo no espaço Anuga Orgânicos. As tendências da feira Anuga de 2013 foram descritas no subitem 4.2 – Contexto da Pesquisa.

Em estudos realizados anteriormente, Conceição (2007) descreveu que o comportamento do consumidor está estabelecendo novos hábitos de compra, e além disso, existe uma preocupação maior com a saúde, pela segurança quanto aos alimentos ingeridos e suas características nutricionais. Com isso, o sistema alimentar passa a contar com novos paradigmas de consumo: a diferenciação por meio de aspectos qualitativos; a diversidade da demanda; e a valorização da saúde. Os efeitos desses fenômenos são a intensa competição por participação no mercado, o menor ciclo de vida dos produtos, e novos lançamentos. (CONCEIÇÃO, 2007).

Diante dessa questão de falta de recursos, tanto para a P&D quanto para o desenvolvimento de inovações, visualiza-se uma necessidade do governo passar a investir mais no setor de alimentos. As empresas desse setor têm apresentado dificuldades para se manter no mercado competitivo, onde as grandes se sobressaem e adquirem uma grande fatia do mercado, enquanto as menores ficam na retaguarda, esperando possibilidades. Entende-se que a disponibilização de editais mais específicos para o setor, com exigências diferenciadas (tanto em relação ao porte quanto ao setor), pode ser um grande facilitador no desenvolvimento de inovações na indústria de alimentos. As empresas demonstraram interesse em consolidar parcerias com universidades, e fomentar essa aproximação, justamente na P&D para desenvolvimento de inovações pode ser um grande passo para melhorar o mercado de alimentos brasileiro. O mesmo está muito aquém, se comparado com o mercado europeu, conforme pôde ser visualizado durante a participação na feira Anuga 2013. As empresas brasileiras, por exemplo, estavam expondo quase que em sua totalidade apenas no setor Anuga Alimentos Finos. A feira tinha um setor específico para alimentos orgânicos, e nenhuma empresa brasileira estava expondo no mesmo. Alimentos orgânicos são considerados uma tendência de mercado, até mesmo no Brasil, embora as várias dificuldades que são encontradas na cadeia de produção desses alimentos e legislação.

Existindo recursos para as empresas investirem em P&D, surge um grande incentivo para fortalecimento no relacionamento com as universidades e institutos de pesquisa. Embora as empresas considerem as universidades altamente acadêmicas e que as mesmas não conseguem corresponder ao tempo de resposta que as empresas necessitam, o interesse em aproximação foi visível na fala dos gestores, conforme pode ser visualizado na fala do gestor da EMPRESA 8: “(...) porque são elas que estão voltadas à pesquisa. Estão sempre pesquisando, inovando, é interessante essa ligação da empresa com a universidade”. Foram

verificadas duas questões controversas quanto à atuação das universidades como parceiras das empresas. As empresas grandes entendiam que as universidades procuram somente as pequenas e médias empresas para realização de trabalhos em conjunto, enquanto que as empresas pequenas e médias visualizam as universidades muito mais próximas das grandes empresas. Ou seja, entende-se que as empresas ainda desconhecem a parceria com universidades como uma possibilidade independente do porte e ramo de atividade. Visualiza-se portanto uma necessidade de divulgação e explicação por parte das universidades de como podem ser estabelecidas as parcerias e o que pode ser desenvolvido. No caso específico, ao consolidar o relacionamento com as empresas, o Itt Nutrifor poderá contribuir de forma muito intensa na P&D, para o desenvolvimento de inovações, essencialmente com o viés de saúde. Pôde-se perceber que as empresas identificam a saudabilidade dos alimentos como uma tendência do setor, e sendo assim, o Itt Nutrifor pode colaborar, por exemplo, com o desenvolvimento de produtos mais saudáveis e de maior qualidade, podendo agregar para a inserção das estratégias de inovação ofensiva (FREEMAN; SOETE, 1997), de enfoque e contribuir para a de diferenciação (PORTER, 2001).

O gestor da EMPRESA 9 demonstrou em sua fala que considera o governo como um dos principais responsáveis pelo distanciamento entre esses dois agentes (universidade e empresa): “(...) *pelo que nós temos conversado, acredito que as próprias universidade hoje estão carentes de recurso. Então, elas também não têm recursos, atrasa o trabalho delas, e elas não prestam um bom serviço pra gente. A culpa não é das universidades, acho que a culpa é do governo mesmo*”. Isso demonstra que as empresas concebem o governo como estando longe do setor de alimentos, que existe a necessidade de maiores incentivos para impulsionar o setor e aumentar a interação entre os agentes do sistema de inovação (ANPEI, 2014). Verificou-se, portanto, através das falas dos entrevistados, que no contexto do setor, não é visualizada a interação efetiva entre os atores, em especial das empresas com as universidades e o governo.

Em suma, verificou-se que as empresas encontram várias dificuldades para efetivação do processo de inovação. Essas dificuldades são caracterizadas como barreiras tanto internas quanto externas. As barreiras internas identificadas foram: erro no entendimento dos conceitos de inovação (BES; KOTLER, 2011), falta de recursos financeiros para investimento em P&D (tanto interno quanto externo) (SHETH; RAM, 1987), falta de uma estratégia consolidada, falta de estrutura marketing para estudo de mercado e medo e aversão ao risco. (OWENS, 2010). Como barreiras externas: dificuldades com a legislação vigente (SHETH;

RAM, 1987), dificuldade de aproximação com os demais atores do sistema de inovação (em especial as universidades) e falta de incentivo do governo.

Além disso, em termos de estratégias de inovação, verificou-se uma mescla essencialmente entre duas: a estratégia defensiva (FREEMAN; SOETE, 1997), em se tratando da questão tecnológica, e a estratégia de diferenciação (PORTER, 2001), em se tratando da questão econômica. Ou seja, pelas características de conservacionismo, as empresas esperam que uma primeira tome a frente e lance uma inovação no mercado (estratégia defensiva). Quando observa uma boa aceitação por parte dos consumidores, a mesma desenvolve essa inovação dentro da empresa e a insere no mercado com um algo a mais (estratégia de diferenciação). Isso gera uma diminuição no risco associado, faz com que a empresa tenha uma inovação incremental (mesmo sendo para a própria empresa) e faz com que ela tenha um diferencial através da agregação de valor.

Todos esses dados discutidos remetem a características que influenciam na formação do perfil de inovação das indústrias de alimentos e bebidas. Ou seja, o perfil de inovação só pode ser consolidado no momento em que se compreende todos os fatores que influenciam no processo de inovação das empresas. Discuti-los a fundo é parte fundamental para atingir os objetivos propostos.

No Quadro 13 é possível observar as principais características que foram discutidas:

Quadro 13: Síntese das discussões

▪ <b>Existe confusão nos conceitos de inovação.</b>
▪ <b>A indústria é bastante conservadora, as inovações quase nunca são radicais, geralmente já existem no mundo e são adaptadas ao Brasil.</b>
▪ <b>A P&amp;D é mantida com recursos próprios.</b>
▪ <b>O desenvolvimento de inovações é realizado com recursos próprios.</b>
▪ <b>Existem características diferentes em relação à P&amp;D e desenvolvimento de inovação de acordo com o porte e setor da empresa.</b>
▪ <b>Não é identificado apoio do governo para inovação em alimentos.</b>
▪ <b>Existe carência de profissionais com conhecimentos prático e aplicados.</b>
▪ <b>A legislação brasileira é considerada uma barreira à inovação.</b>
▪ <b>A falta de recursos financeiros é considerada uma barreira à inovação.</b>
▪ <b>As empresas dizem ter foco no cliente, mas o financeiro limita o desenvolvimento de inovações.</b>
▪ <b>Existe um conflito entre o conservacionismo x inovação.</b>
▪ <b>As empresas dizem ter foco nos clientes e estarem atentas às tendências, mas não fazem estudos de mercado.</b>

▪ <b>Fornecedores são os principais parceiros de P&amp;D.</b>
▪ <b>Universidades e governo não são identificadas como parceiros de P&amp;D.</b>
▪ <b>O risco limita a inovação.</b>
▪ <b>As empresas apresentam estratégias defensiva e de diferenciação</b>

Fonte: elaborado pela autora.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

O objetivo dessa pesquisa foi mapear, dentro das limitações metodológicas, as características que interferem na formação do perfil de inovação da indústria brasileira de alimentos e bebidas. Para tanto, analisou-se dentro da literatura, que o processo de inovação, visando trazer benefícios, seja para país ou para a firma, necessita de investimentos no fomento à inovação, em especial em P&D, seja dentro ou fora das empresas. Observou-se, também, que a inovação só tem sentido, economicamente, se esta for aplicada, isto é, a inovação precisa gerar novos produtos ou processos que proporcionem *rents* de inovação.

Além disso, verificou-se que um processo de inovação eficiente necessita apresentar caráter sistêmico, onde as decisões e estratégias tecnológicas são dependentes de fatores que abrangem o setor financeiro, o sistema de educação e a organização do trabalho, além da própria esfera da produção e comercialização de bens e serviços, trazendo a ideia dos sistemas de inovação. Nesses sistemas constam tanto fatores voltados ao desenvolvimento científico e tecnológico quanto formas de comportamento, normas, políticas e demais características do

contexto onde se localizam. Entendeu-se, nesse contexto, que identificar as barreiras para a inovação é o primeiro passo para permitir que as empresas se tornem mais eficientes no processo de inovação.

Para alcançar o objetivo geral do presente estudo, foram elencados quatro objetivos específicos, que consistiam em verificar a capacidade estrutural das indústrias, identificar os fatores que condicionam e interferem nas decisões de inovação, conhecer as necessidades em termos de P&D e capacitação profissional e identificar as facilidades, necessidades e dificuldades que essas indústrias têm no processo de inovação. Esses objetivos foram alcançados através dos resultados dos dados coletados por meio de uma triangulação metodológica para coleta de dados (entrevistas com gestores de empresas de alimentos, observações e análise bibliográfica e de documentos), utilizada na pesquisa de campo realizada na feira Anuga do ano de 2013.

Com base no cruzamento dos dados, foi possível identificar que existe uma mescla no que diz respeito à capacidade estrutural das indústrias de alimentos e bebidas, ou seja, indústrias de pequeno e médio porte, em geral, não tem um setor de P&D específico dentro do *layout* industrial. Observou-se que existe a figura do profissional dedicado à pesquisa e desenvolvimento, mas que ocorrem limitações em função da falta de equipe de apoio e do setor com estrutura própria. Já nas grandes empresas, a estrutura de P&D é mais evidente, com separação do espaço fabril, onde a pesquisa e desenvolvimento internos consiste em estrutura física e de pessoas. Com setor de P&D estruturado ou não, foi verificada certa insatisfação com o nível de capacitação dos profissionais da área de alimentos, essencialmente os recém-formados para atuarem em P&D, que saem das universidades com alta bagagem teórica, mas que muitas vezes não conseguem adaptar-se à prática do chão de fábrica. A insatisfação entra em conflito com o baixo investimento direcionado para capacitação dos funcionários, onde é difícil perceber um planejamento de carreira com investimentos em estudos dos próprios funcionários já experientes. Para sanar essa dificuldade, existe interesse por parte das empresas em estabelecer parcerias de P&D com Universidades/Institutos de pesquisa, embora ainda haja muita confusão sobre essas possibilidades de relacionamento, bem como as formas de entrega e diferenças temporais entre os dois agentes (empresa e universidade), onde em geral, as universidades são vistas como processos lentos que não atendem ao tempo dinâmico do mercado e que desenvolvem pesquisas sem aplicação prática. Os fornecedores de insumos são os principais parceiros de P&D das indústrias, os mais reconhecidos e eficientes. Já o fomento governamental à inovação no setor de alimentos é

praticamente desconhecido pelas mesmas, que necessitam de recursos e se queixam do pouco apoio ao setor.

Independente do porte da empresa, as decisões de inovação são limitadas, principalmente, pelos recursos financeiros disponíveis. Embora exista foco nas necessidades do cliente e se queira contribuir para as tendências no desenvolvimento de produtos mais saudáveis e de maior valor agregado, as empresas acabam recuando ao invés de enfrentar o risco, por exemplo, proveniente de uma inovação radical em produto, devido às características de compra dos consumidores brasileiros. Isso acaba refletindo no aumento das inovações incrementais, onde as empresas esperam que uma primeira assuma o risco de uma inovação radical, para então buscarem inovações incrementais em produtos já existentes, com um menor risco de retorno financeiro.

Em relação às barreiras, os recursos financeiros aparecem novamente, através do medo do risco, mas também surge a barreira da legislação para desenvolvimento de novos produtos (os chamados padrões de identidade e qualidade), onde existe a dificuldade de transformar as tendências de mercado em produtos, já que existem ingredientes obrigatórios para denominá-los. Além disso, a dificuldade de organizar o processo de inovação, pela falta de conhecimento de conceitos, estratégias e parcerias, medo e aversão ao risco, falta de estratégia consolidada e erro no entendimento de conceitos também aparecem como outras barreiras à inovação no setor de alimentos e bebidas. Em contrapartida, os investimentos em tecnologia são evidentes e identificados como essenciais, contribuindo para o maior número de inovações em processo, mesmo que sejam tecnologias novas apenas em âmbito nacional ou para a própria empresa. Grande parte da tecnologia é importada, e os produtos adaptados a essas tecnologias, pois o Brasil não é visto como desenvolvedor de tecnologias inovadoras para o setor.

Dessa forma, os resultados da pesquisa indicam que a indústria brasileira de alimentos e bebidas possui um perfil de inovação com características altamente conservadoras, levando em conta o medo do risco do desenvolvimento de inovações em produtos, razoáveis investimentos em tecnologia, modestos investimentos em P&D (seja em estrutura física ou de pessoal) dentro das empresas (onde existem profissionais nomeados para essa atividade, entretanto não são específicos à pesquisa) e irrelevância nos investimentos em fontes externas geradoras de conhecimento e desenvolvedoras de pesquisas. Além disso, em termos de estratégias de inovação, é possível observar uma mescla das estratégias propostas por Freeman e Soete (1997) e Porter (2001), mas essencialmente é observada a estratégia



defensiva (como estratégia tecnológica) e a estratégia de diferenciação (estratégia econômica), sendo esta palavra muito presente nos argumentos dos entrevistados.

Identificou-se, entretanto, que existe uma busca, mesmo que lenta, na alteração das características desse perfil, onde se visualiza a demanda pelo acompanhamento tecnológico (já citado como um perfil da indústria de alimentos, por Cabral (1999a; 2007) em seus estudos) e de mercado, devido às modificações que estão sendo adotadas pelos consumidores, através dos nichos e tendências de mercado, tornando-os mais exigentes e conscientes no ato da compra. Entende-se que a aproximação com os atores do sistema de inovação, em especial universidades e governo, podem auxiliar de forma significativa para essa alteração de perfil. As universidades, através da parceria no desenvolvimento de novos produtos e processos inovadores, tornando-se mais eficientes nos tempos de entrega e na aplicabilidade das pesquisas desenvolvidas, e o governo como o fomentador dessa parceria, disponibilizando recursos (seja através de editais ou incentivos fiscais) para as empresas investirem nas pesquisas das universidades.

#### 5.1.1 Sugestão de Elaboração de Material do itt Nutrifer

Diante das conclusões apresentadas, vislumbra-se como estratégia para o itt Nutrifer a elaboração de um material explicativo, a ser disponibilizado no website do Instituto, sobre a efetivação de relacionamento entre universidade e empresa, e também com participação do governo, respondendo aos questionamentos expostos no Quadro 14:

Quadro 14: Perguntas que devem ser respondidas no material explicativo

<b>PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS EM FORMA DE MATERIAL DE DIVULGAÇÃO NO WEBSITE DO itt Nutrifer</b>	O que é considerada uma inovação na indústria de alimentos?
	Quais são os tipos de inovação que podem ser realizados na indústria de alimentos?
	Quem pode auxiliar às empresas no desenvolvimento de inovações?
	O que é o itt Nutrifer?
	Como o itt Nutrifer pode contribuir para o desenvolvimento de inovações nas indústrias de alimentos?
	De que forma pode ocorrer esse relacionamento?

	Os recursos financeiros precisam ser da empresa?
	O que o instituto disponibiliza?
	Como são estabelecidos os prazos de entrega?
	Onde a indústria de alimentos pode buscar recursos para investir em inovações e P&D?
	De que forma o governo disponibiliza recursos?
	Qual a participação da empresa na Propriedade Intelectual?
	Como podem ser desenvolvidos projetos?
	Como funciona o Mestrado Profissional em Nutrição e Alimentos?
	Como fazer um projeto FINEP e BNDES?

Fonte: Elaborado pela autora

Esse material irá auxiliar as empresas no entendimento de como funciona a parceria com as universidades, em especial com o itt Nutrifor, de forma a fomentar essa aproximação. Acredita-se que a indústria de alimentos necessite de um material com linguagem mais clara e aplicada, pois a mesma apresenta muitas peculiaridades no quesito inovação, quando comparadas com os grandes setores das indústrias de transformação.

## 5.2 Limitações

Buscou-se, através da amostra selecionada, compreender uma gama distinta de empresas, em relação aos setores (CNAEs) para que se pudesse efetuar uma generalização dos resultados. Contudo, a amostra selecionada jamais conseguirá representar toda população indústrias de alimentos inovadora, tanto em relação à quantidade, quanto em relação à localização geográfica. Para exemplificar, a PINTEC de 2011 define um total de 14.939 indústrias de alimentos e bebidas no território nacional, dos quais 5.985 implementaram inovações em produto e processo (entre os anos de 2009 e 2011). (IBGE, 2014).

Outra questão importante, que traz certa limitação ao estudo, é o fato de terem sido entrevistados gestores de dois setores distintos (P&D e exportação). Os dados poderiam ser

mais consistentes se houvesse a limitação da realização de entrevistas somente com gestores de P&D, por se tratar de um ambiente que mais propicia entendimento sobre inovação.

Compreende-se que o método qualitativo é importante fonte de para identificar características que influenciam na formação do perfil de inovação da indústria brasileira de alimentos e bebidas. Contudo, uma amostra maior de empresas auxiliaria a confirmar ou enganar as informações coletadas.

Além disso, como a pesquisa foi realizada na Feira Anuga, o perfil das empresas respondentes já é de empresas mais abertas à inovação.

### **5.3 Recomendações e Estudos Futuros**

Com base nos resultados obtidos, sugere-se como estudos futuros, a aplicação de pesquisas mais específicas, em amostras maiores, tanto em relação aos setores (CNAEs) como em relação ao porte das empresas. Acredita-se que dessa forma possa ser realizado um mapeamento mais eficiente, identificando as necessidades mais específicas bem como as possibilidades e tendências, e assim contribuir para a elaboração de editais, por parte dos órgãos de fomento, que atinjam esses públicos específicos. Além disso, tal estudo poderá contribuir efetivamente para o fortalecimento da relação universidade/empresa, por meio da pesquisa aplicada e desenvolvimento de produtos e processos inovadores que supram a demanda do setor. A utilização de ‘estudo de caso’ é uma estratégia de investigação interessante a fim de permitir um melhor conhecimento dos processos e resultados da inovação dentro de uma empresa.

É fundamental que sejam realizadas novas pesquisas nessa temática, pois o setor de alimentos carece de estudos científicos, essencialmente na área de inovação. A inovação é moda no mundo de hoje, e se o Brasil ainda não se destacou no setor de industrialização de alimentos e bebidas, mesmo sendo um dos maiores produtores mundiais de *commodities*, muito se deve às limitações de recursos e falta de incentivos no processo de inovação.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos**. 2013. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vst/default.asp>>. Acesso em: 12 de abr. de 2013.

ABREU, A. A Importância da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos: Um Estudo de Caso numa Empresa de Grande Porte. ENEGEO, 2012. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STO\\_164\\_954\\_19702.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_19702.pdf)>. Acesso em: <24 mai 2014>.

AFUAH, A. **La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad**. Mexico: Oxford University, 1999.

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Mapa Teórico do Sistema Brasileiro de Inovação**. 2014. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/MapadoSistemaBrasileirodeInovacao.pdf>. Acesso em: <21 mai 2014>.

ANUGA. Anuga Fair. **Exhibitor Guide**. Disponível em:<<http://www.anuga.com/en/anuga/ausstellersuche/hallenplaene/hallenplaene.php>> Acesso em: <20 mai 2014>.

APEX. **Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos**. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/noticias/pavilhao-brasileiro-em-anuga-vai-reunir-73-empresas-do-setor-de-alimentos-e-bebidas>. Acesso em: <16 fev 2014>.

ALZAMORA, S. M., ARGAIZ, A., WELTI, J. **Fruit preservation by combined factors**. Food Research International, Oxford, 1992. V.25, n.2, p.159-165.

ANDRADE, T. N. **Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação**. In: Lua Nova. São Paulo: CEDEC, 2006, p.139-166.

BAER, W. **A Economia Brasileira**. São Paulo: Nobel, 2a. ed., 2002, pp.61, 87 e 404.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BATALHA, M. O. **Hábitos de consumo alimentar no Brasil. Gestão do agronegócio**. Textos selecionados. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BES F. T, KOTLER, P. **Winning at innovation: the A-F model**. Nova York: Ed. Palgrave Macmillian, 2011.

BESEMER, S. P. **Creative Product Analysis to Foster Innovation**. Design. 2000. Management Journal 11:3, p. 59-64.

CABRAL, J., E. **Patterns and determinants of technological Innovation in the brazilian food industry**. Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy. 1999a.

\_\_\_\_\_. **Natureza da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos do Brasil**. 1999b. Disponível em: <<http://pessoal.utfpr.edu.br/sant/arquivos/Natureza%20da%20inovacao%20na%20Industria%20de%20Alimentos.pdf>>. Acesso em: <06 jan. 2013>.

\_\_\_\_\_. Determinantes da Propensão para Inovar e da Intensidade Inovativa em Empresas da Indústria de Alimentos do Brasil. Revista de Administração contemporânea. 2007. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000400005&script=sci_arttext)>. Acesso em: <15 mar 2013>.

CARVALHO, J. E. **Toxicidade pré-clínica: fitoterápicos e alimentos com propriedades funcionais ou de saúde**. 2004. Disponível em: <http://www.abma.com.br/2004/notes/205.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2013.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. – Rio de janeiro: Elsevier, 2007.

CLEAN LABEL INSIGHTS. **Clean label consumer insights**. 2012. Disponível em:<<http://www.cleanlabelinsights.com/research/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 04 jun 2013.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCEIÇÃO, J., C., P., R. **Radiografia da Indústria de Alimentos no Brasil: Identificação dos Principais Fatores Referentes à Exportação, Inovação e ao Food Safety**

IPEA. Brasília, 2007.

CONCEIÇÃO, J., R., ALMEIDA, M. Indústria de Alimentos no Brasil e Inovação Tecnológica. 2001. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/5/927.pdf>>. Acesso em:<20 mai 2014>.

COOPER, R. G. **New Products: The Factors that Drive Success**. International Marketing Review, 1994. 11(1), 60-76.

COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Ed. Artmed. Porto Alegre, 2010.

DAVILA, T., EPSTEIN, M. J., SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DANNA, M. F., MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon.2006.

DENZIN, N. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2ª ed. New York: Mc Graw-Hill. 1978.

DOMINGUES, S., 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**. Unicamp. Campinas, 2008.

DOSI, G. The nature of innovative process. In: DOSI, G. et al. (Eds.). **Technical Change and Economic Theory**. Pisa: Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, 1988. p. 221-238.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. The discipline of innovation. Em Harvard Business Review. Vol. 76, núm. 6. Boston: Harvard Business School Publishing. 1998.

FAGERBERG, J., MOWERY, D., C., NELSON, R., R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford/New York: Oxford University Press, 2005.

FASNACHT, D. **The strategic value of growth and innovation.** Springer Berlin Heidelberg, 2009.

FLICK, U. **Triangulation in Qualitative Research.** In: Flick, U., Kardorff, E., & Steinke, A. Companion to Qualitative Research. London: Sage, 178-183. 2005.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** Londres: Frances Pinter, 1982.

\_\_\_\_\_. **Technology Policy and Economic Performance: lessons from Japan.** London/New York: Pinter Publishers. 1987.

\_\_\_\_\_. C. **Diffusion: the spread of new Technologies to firms, sectors and nations.** In: HEERTJE, A. (Ed.). Innovation, Technology and Finance. Oxford, Basil Blackwell, 1988.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1997.

GIANEZINI et al. **Diferenciação de Produto e Inovação na Indústria Agroalimentar: A Inserção de Alimentos Funcionais no Brasil.** RACE, Unoesc, v. 11, n. 1 Edição Especial Agronegócios, p. 9-26, jan./jun. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos.** 2006. Disponível em:< Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos>. Acesso em:<20 jun 2014>.

GRUNERT, K.,G., HARMSSEN H., MEULENBERG M., KUIPER E., OTTOWITZ T., DECLERCK F., TRAILL B., GÖRANSSON G. **A framework for analysing innovation in the food sector.** In: Traill, B. and Grunert K.G. (Eds.): Product and process innovation in the food industry. 1997. (Blackie Academic and Professional, London).

GRUPP, H. **Foundations of the economics of innovation. Theory, measurement and practice.** Massachusetts. Edward Elgar Publishing, 1998.

HAGERDOON, J. **Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since** , 2002. *Research Policy*, v. 31, p. 477-492.

HINLOOPEN, J. Innovation performance across europe. **Econ. Innov. New Techn**, v.12, n.3, p. 145-161, 2003.

HUBER, J., C. **Managing innovation: mining for nuggets.** San José: Authors Choice Press, 2001.

IBGE. **Classificação Nacional de Atividades econômicas.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnaef1.1/>>. Acesso em: 20 abr. 2013a.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Produtiva Industrial Brasileira – 1994,** Rio de Janeiro, 2013b.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção.** Rio de Janeiro, 2013c.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Industrial.** Rio de Janeiro, volume 18, Empresa. 2013d.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2008.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013e. Disponível em: < <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf/>>. Acesso em: <20 abr. 2013>.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2011.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013f. Disponível em:< <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>>. Acesso em: < 10 abr 2014>.

IDF. **International Diabetes Federation.** Disponível em: <<http://www.idf.org/>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

KLEVORICK, A.; LEVIN, R.; NELSON, R.; WINTER, S. **On the sources and**



**significance of inter-industry differences in technological opportunities.**1995. Research Policy, v. 24, p. 185-205

LADO, A., A., BOYD, N., G., HANLON, S., C. **Competition, corporation, and the search for economic rents: a syncretic model.** Academy of Management Review, 1997. 22 (1), 110-141.

LARSEN, A., PEDERSEN, S. M., GYLLING, M. **Using technology assessment to steer new product developments in the agri-food industry.** In: Nordic-Baltic Economics Conference Value Added in the Food Chain. Estonia, 2006.

LAURSEN K., SALTER A. **Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?** Research Police, 2004. 33: 1201-1215.

LEIPONEN, A. **Why do firms not collaborate? The role of competencies and technological regimes.** In. KLEINKNECHT, A. MOHNEN, P. Innovation and firm performance. Econometric explorations of survey data. New York: Palgrave, 2002.

LUNDVALL, B. **Product innovation and userproducer interaction.** Aalborg: Aalborg University Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning.** Londres: Pinter, 1992.

LUNDVALL, B. **The social dimension of the learning economy.** DRUID, Working Paper 96-1, Aalborg University, Aalborg, 1995.

MANGEMATIN, V.; MANDRAN, N. **Do non-R&D intensive industries benefit from public research spillovers? The case of the agro food industry.** In. KLEINKNECHT, A. MOHNEN, P. Innovation and firm performance. Econometric explorations of survey data. New York: Palgrave, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MARTINELLI, O. **Indústria de Alimentos e Bebidas. Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil.** Instituto de Economia da UFRJ e da UNICAMP, 2009.

MARCONO, M. A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

---

\_\_\_\_\_ **Fundamentos de metodologia científica.**  
6ª ed. São Paulo, 2009.

MARTENS et al. **A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil.** Revista de Negócios. Vol. 19, n. 1, p. 94-117, 2014.

MARTINEZ M.G., BRIZ J. **Innovation in the Spanish food and drink industry.** International Food and Agrarbusiness. 2000. Management Review 3, 155-176.

MARTINS, G.A., THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing.** 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKINSEY. **Produtividade no Brasil: A Chave do Desenvolvimento Acelerado.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MELO FILHO, A. B.; BISCONTINI, T. M. B.; ANDRADE, S. A. C. **Níveis de nitrito e nitrato em salsichas comercializadas na região metropolitana do Recife.** Ciência e Tecnologia de Alimentos. Campinas, v.24,n.3,p.390-392, jul.-set. 2004.

MENRAD, K. **Innovations in the food industry in Germany.** Research Policy. 2004. Vol. 33, 845-878.

MEYER-KRAMER, F.; SCHMOCH, U., **Science-based technologies: university-industry interactions in four fields.** Research Policy, 1998, v.27, n.8, p.835-851.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Educação, Porto Alegre, v. 22, n.37, p. 7-32, mar. 1999.

MOTTA, V., WAGNER, M. **Bioestatística.** Caxias do Sul: Educ, 2003.

MOURA, M.R.L. **Alimento funcionais - nutracêuticos.** 2005. Disponível em:

<[http://acd.ufrj.br/consumo/disciplinas/tl\\_mm\\_alimfuncionais.htm](http://acd.ufrj.br/consumo/disciplinas/tl_mm_alimfuncionais.htm)> . Acesso em 9 mai. 2013.

NELSON, R. R. **Capitalism as an engine of progress**. Research Policy, 1990. N. 19, p-193-214.

\_\_\_\_\_. **National Innovation Systems – a comparative analysis**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

\_\_\_\_\_. **Sistemas Nacionais de Inovação: Retrospecto de um estudo**. In: Nelson, R. R. As fontes do crescimento econômico. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.

OCDE. Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2005. 163 p. Disponível em: < [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: <04 mai. 2013>.

OHAMA, H., IKEDA, H., MORIYAMA, H. **Health foods and foods with health claims in Japan**. Toxicology, 2006, 221: 95-111

OMS. **Organização Mundial da Saúde**. 2005. Disponível em: < <http://www.who.int/countries/bra/es/>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

OWENS, D. A. **The idea conspiracy: exposing the plot against new ideas in your organization**. Nashville: Vanderbilt University, 2010.

PAVITT, K. Innovation Process. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (Eds.). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 86-114.

PEREIRA, L., K., ABREU, A., F., BOLZAN, A. **A necessidade de inovar: um estudo na indústria de alimentos**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.4, n.6, p.19-27. 2002.

PERRIEN, J., CHÉRON, E. J., ZINS, M. **Recherche em marketing: méthodes et décisions**. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984. 615p.

PORTER, M. E. **Da vantagem competitiva à estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 335-343. 2001

PROENÇA, R. P. C. **Desafios atuais na alimentação humana**. Departamento de Nutrição, Universidade Federal de Santa Catarina. 2005. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/nexcietecnologia/Proenca.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2003.

RAMASWAMY, R., BALASUBRAMANIAM, V. M., KALETUNÇ, G. **High pressure processing**. 2005. Disponível em: <<http://ohioline.osu.edu/fse-fact/0001.html>>. Acesso em: 03 jul 2013.

RAPINI, M.S. **Interação universidade-empresa no Brasil: Evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq**. Estudos Econômicos. Instituto de Pesquisas Econômicas, 2007, v.37, p.211 – 233.

ROSENBERG, N.; NELSON, R. American universities and technical advance in industry. *Research Policy*, 1994. v. 23, n. 3, p. 323-348.

ROSENTHAL, A. **Tecnologia de Alimentos e Inovação: Tendências e Perspectivas**. Ed. Embrapa. Brasília – DF, 2008.

ROSENTHAL, A., SILVA, J. L. **Alimentos sob pressão**. Engenharia de Alimentos, 1997. Campinas, n14, p. 37-39.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, D., F., L. **O perfil da inovação na indústria brasileira**. *Revista Gestão Industrial*. SSN 18080448 / v. 08, n. 03: p.142-163, 2012.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 2nd edition. New York/London: Harper & Brothers Publishers. 1942.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

SHETH, J.N.; RAM, S. **Bringinnovation to market: how to breakcorporate and customer barriers**. USA:John Wiley & Sons, 1987.

SHIMIZU, T. **Newly established regulation in Japan: foods with health claims.** Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition, 2002, v.11, n.2, p. S94-S96.

\_\_\_\_\_. **Health claims on functional foods: the Japanese regulations and an international comparison.** Nutrition Research Reviews, 2003, v.16, p.241-252.

SIDONIO et al. **Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro.** Agroindústria. BNDES Setorial 37, p. 333-370. 2014

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research,** in D. Silverman, **Interpreting Qualitative Data.** London: SAGE Publications. 2009.

SLOAN, A. E. Top 10 global food trends. **Food Technology**, 2005, v. 59, n. 4, p. 20-32.

STEWARTKNOX, B., MITCHELL, P. What separates winners from the losers in new product development? **Trends in Food Science & Technology**, 2003, v. 14, p. 58-64.

SUZIGAN, W. Ver. **Indústria Brasileira: Origens e Desenvolvimento.** São Paulo: Hucitec/Ed. da Unicamp, 2000.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.

TIGRE, P., B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOFFLER, A. **Choque do futuro.** Lisboa: Edição Livros do Brasil, 1970.

ULWICK, A., W. Turn customer input into innovation. En Harvard Business Review. Vol. 80, núm 1. Boston: Harvard Business School Publishing. (2002)

VAN DE VEN, A. H. **Central Problems in the Management of Innovation.** Management Science, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1 maio. 1986.

VAN DER MEER, H. **Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in**

**Business Models.** 2007. Creativity and Innovation Management, Vol. 16, No 2.

VIALTA, A., MORAES, A. H. P., SARANTÓPOULOS, C., GATTI, J. B., MADI, L., DANTAS, T. H. **Brasil Food Trends 2020.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html)>. Acesso em: 13 mai. 2013.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ZAPATA, A., R., et al. **Innovación y tecnología en la empresa. Claves para adelantarse al futuro.** Guadalajara, México. ITESO, 2013.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUALITATIVA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
 INSTITUTO TECNOLÓGICO EM ALIMENTOS PARA A SAÚDE – itt Nutrifor  
 MESTRADO PROFISSIONAL EM NUTRIÇÃO E ALIMENTOS

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### Bloco A – DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- 1) Empresa: \_\_\_\_\_.
- 2) Endereço: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.
- 3) Nome: \_\_\_\_\_.
- 4) Cargo: \_\_\_\_\_.
- 5) E-mail para contato: \_\_\_\_\_.
- 6) Setor da Empresa: \_\_\_\_\_.
- 7) Porte da empresa: \_\_\_\_\_.
- 8) Faturamento: \_\_\_\_\_.
- 9) Número de funcionários: \_\_\_\_\_.
- 10) Exportadora? \_\_\_\_\_.
- 11) Se SIM... Quanto tempo exporta e quais os destinos?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.
- 12) Se NÃO... Pretende ser? Em quanto tempo?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.
- 13) Breve histórico da empresa:

**BLOCO B – INOVAÇÃO**

- 1) Considera sua empresa inovadora? Por quê?
- 2) Qual a estratégia de inovação da empresa?
- 3) Qual o conceito de inovação que sua empresa utiliza?
- 4) Que tipos de inovações a empresa já realizou?
- 5) Quais lançamentos estão no mercado que são resultados das inovações na sua empresa?
- 6) O que achas da estrutura de apoio à inovação para a área de alimentos no Brasil?
- 7) De que forma a empresa investe em inovação?
- 8) Quais as áreas de inovação em alimentos de maior interesse na empresa?
- 9) Quais as suas principais fontes de consulta sobre as inovações na área de alimentos (sites, fornecedores, feiras...)?
- 10) Que fatores influenciam nas decisões de inovação da empresa (financeiro, pessoal, consumidores, tendências, diferenciação...)?
- 11) O que gostaria de ter em mãos para inovar com sucesso (Sente falta de algo? O que?)?
- 12) Que recursos a empresa utiliza para inovar? De onde vêm estes recursos? Quanto foi investido nos últimos anos?
- 13) O que estimula a empresa a inovar?
- 14) Tem algum registro formal de inovação (patentes, prêmios, editais...)?

**BLOCO C – ESTRUTURA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

- 15) A empresa tem setor de P&D próprio? Se sim, como ele está organizado (estrutura física e de pessoal).
- 16) A empresa tem parceiros para P&D?
- 17) Quem são os parceiros de P&D da empresa, e como são estabelecidas essas parcerias (como os procura)?
- 18) Sua P&D é desenvolvida com recursos próprios?
- 19) Já fez uso dos recursos do FINEP ou BNDS para P&D?
- 20) A empresa tem profissionais identificados (direcionados) para captação de recursos para P&D?



- 21) A empresa utiliza laboratórios externos para análise de alimentos? Quais?
- 22) Quais as principais análises que a empresa realiza no dia a dia?
- 23) A empresa utiliza ingredientes na formulação dos produtos?
- 24) Quais os principais fornecedores destes ingredientes?
- 25) A empresa faz estudos de mercado para posicionar os seus produtos?
- 26) Quais as tecnologias que consideras inovadoras (mundo e Brasil) para a área da sua empresa?
- 27) O que consideras como um alimento saudável?
- 28) Tens alguma informação sobre *Clean Label*?
- 29) Percebe em tempo real as Universidades como colaboradoras para P&D da sua empresa?  
Se sim, quais são as suas preferidas na área?
- 30) Quais são as necessidades da empresa em termos de capacitação profissional? O que achas dos jovens profissionais que saem das universidades? Eles atendem a essas necessidades?
- 31) Como a empresa gostaria de receber esse profissional? Com qual formação (nível de graduação, pós-graduação, mestrado)?
- 32) A empresa investe em capacitação dos seus profissionais? Em que nível?

#### **Bloco D – PERSPECTIVAS FUTURAS**

- 33) Onde a empresa pretende estar daqui a 10 anos? Qual será a estratégia para chegar até lá?
- 34) Em relação ao seu faturamento, qual a perspectiva da empresa?
- 35) A empresa pensa em destinar recurso para P&D nos próximos anos?
- 36) A empresa pretende investir em equipamentos/tecnologia no futuro próximo?
- 37) A empresa gostaria de estabelecer relacionamento com algum instituto de pesquisa/universidade? Por qual motivo (por que é importante)?
- 38) A empresa está atenta às tendências do mercado consumidor (alimentos funcionais, orgânicos, *clean label*...)? Como?
- 39) Gostarias de fazer mais algum registo?

## APÊNDICE B – FOTOGRAFIAS DA PARTICIPAÇÃO NA FEIRA ANUGA

Imagem 1: Missão Prospectiva à Feira Anuga 2013



Imagem 2: Estande da Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios

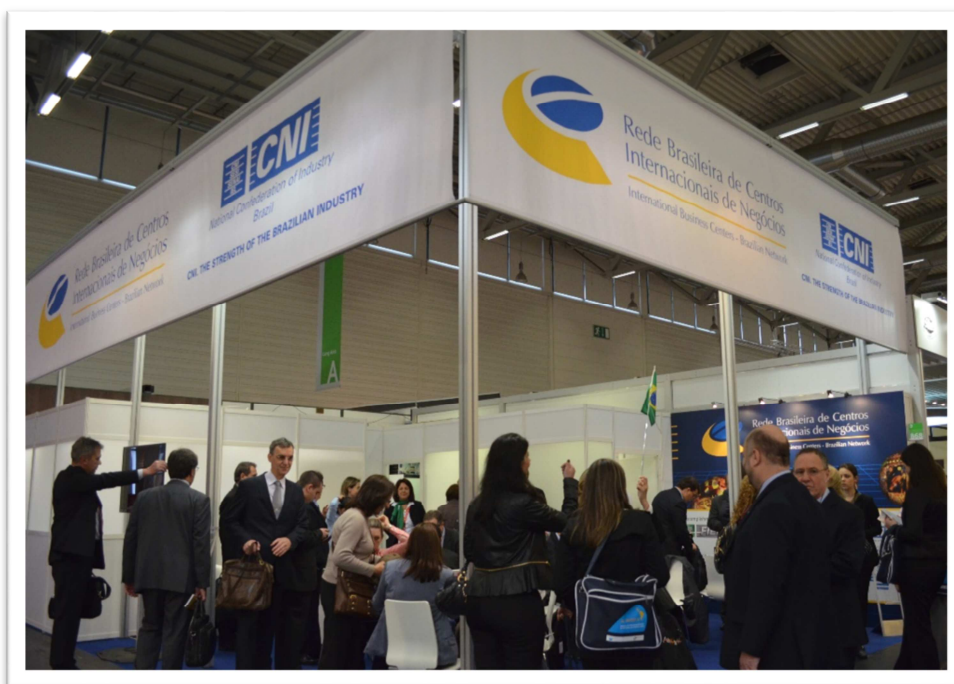


Imagem 3: Equipe do itt Nutrifor na Feira Anuga



Da esquerda para a direita: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Rochele Rossi, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Juliana de Castilhos, Sarah Winck de Almeida (autora deste trabalho), Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Denize Righetto Ziegler (professora orientadora deste trabalho), Prof<sup>ª</sup> Ma Isabel Kasper e Amanda Dupas.

Imagem 4: As 10 principais tendências do setor



ANEXO A – TABELA IBGE



Pesquisa de Inovação 2011

Tabela 1.1.2 - Empresas, total e as que implementaram inovações e/ou com projetos, segundo as atividades da indústria, do setor de eletricidade e gás e dos serviços selecionados - Brasil - período 2009-2011

(continua)

Atividades da indústria, do setor de eletricidade e gás e dos serviços selecionados	Empresas								
	Total	Que implementaram inovações							De produto e processo
		Total	De produto			De processo			
			Total	Novo para a empresa	Novo para o mercado nacional	Total	Novo para a empresa	Novo para o mercado nacional	
Total	128 699	45 950	23 282	19 120	5 299	40 802	38 335	3 136	18 133
Indústrias extrativas	2 421	458	144	30	116	446	439	12	132
Indústrias de transformação	114 212	41 012	19 991	16 733	4 157	36 497	34 545	2 462	15 475
Fabricação de produtos alimentícios	14 013	5 729	2 687	2 288	483	4 802	4 608	229	1 760
Fabricação de bebidas	926	256	153	134	25	231	222	16	128
Fabricação de produtos do fumo	63	18	12	9	3	18	17	2	12
Fabricação de produtos têxteis	3 968	1 054	342	242	116	1 016	939	88	304
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	18 506	5 935	1 844	1 586	290	5 478	5 332	282	1 387
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	5 686	1 676	798	762	38	1 563	1 552	32	685
Fabricação de produtos de madeira	5 473	1 310	585	532	54	1 274	1 259	40	549

Fonte: IBGE (2014)

## ANEXO B – RELAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS EXPOSITORAS NA FEIRA ANUGA

Exhibitorsearch: overview

<http://www.ausstellerdaten.de/asdb4/print/print.php?type=list&setV=0...>



Attention: Review of the last fair  
Anuga 2013

Exhibitor Search

Search for: Search: brazil

Searchresults exhibitors (88 hits)				
Exhibitor	Country	Hall	Stand	Commodity Groups
<b>Alibem Comercial de Alimentos Ltda</b>	Brazil	09.1	C039	Frozen food and ice cream products, Frozen meat (unprocessed), Other boiled sausage, Other frozen meat, Pork, Pork sausage
<b>Amendoas do Brasil Ltda.</b>	Brazil	03.1	C029a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Kernels, Snack products*
<b>Agencia Brasileira de Promocao de Exportacoes do Brasil Apex-Brasil</b>	Brazil	09.1 03.1	C045 D020	Associations and organisations, Associations, organisations, trade press, services, IT
<b>Atlantica Empresa de Comercio Exterior Ltda.</b>	Brazil	07.1	F102	Drinks, Raw materials and process materials
<b>Aurora Alimentos</b>	Brazil	09.1	D050	Frozen meat (unprocessed), Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Milk powder, Other meat products, Pork, Poultry



PORK, POULTRY				
<b>Vinícola Aurora</b>	Brazil	03.1	C022	Drinks
<b>Banana Pure N&amp;N Comércio de Alimentos Ltda.</b>	Brazil	08.1	E018	Drinks, Fruit and vegetable preparation, Fruit purée, Organic general provisions and staple foods
<b>Barra Mansa</b>	Brazil	06.1	D076	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
<b>Bauducco (Pandurata Alimentos Ltda.)</b>	Brazil	03.1	D021	Biscuits and crackers, Bread, baked goods, spreads and hot beverages, Cakes
<b>Best Beef</b>	Brazil	06.1	E075	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
<b>Big Frango S.A.</b>	Brazil	09.1	D044	Frozen poultry (whole), Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Poultry
<b>Brascandy Internacional Ltda</b>	Brazil	03.1	D023	Biscuits and crackers, Cereals, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Sugar confectionery*
<b>Brasil Agri commodities - Imp. Exp. Ltda.</b>	Brazil	03.1	B024	Concentrates (liquid and powder), Drinks, Raw materials and process materials, Rice (non-chilled), Sugar
<b>Brasil Beverages Industria e Comercio Ltda.</b>	Brazil	03.1	D021a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Energy drinks, Organic soft-drinks, Other organic non-alcoholic drinks
<b>Brasimex Ltda.</b>	Brazil	09.1	E059	Frozen food and ice cream products, Frozen meat products, Frozen poultry products
<b>Brazilian Beef Exporters Association (ABIEC)</b>	Brazil	06.1	E070a	Associations and organisations, Associations, organisations, trade press, services, IT, Beef, Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Meat for barbecuing, Meat snacks

1 de 5

20/06/2014 16:37

Exhibitorsearch: overview

<http://www.ausstellerdaten.de/asdb4/print/print.php?type=list&setV=0...>

<b>Exhibitor</b>	<b>Country</b>	<b>Hall</b>	<b>Stand</b>	<b>Commodity Groups</b>
<b>C.VALE</b>	Brazil	09.1	D042	Meat, sausage, game and poultry
<b>Café Iguacu</b>	Brazil	03.1	B020	Bread, baked goods, spreads and hot beverages, Other confectionery*, Vegetable preserves
<b>Camil Alimentos</b>	Brazil	03.1	C029	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Rice products, Sugar
<b>Cascaju Agroindustrial</b>	Brazil	03.1	B028	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Nuts, Snack products*
<b>Industria Agro Comercial Cassava S/A</b>	Brazil	03.1	B026	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Raw materials/ingredients, Starches
<b>Viti Vinicola Cereser Ltda.</b>	Brazil	03.1	B020a	Coffee, Coffee extract, Drinks
<b>Chocolates Garoto S.A.</b>	Brazil	03.1	C028	Chocolate*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Sugar confectionery*
<b>CIONE - Companhia Industrial De Oleos Do Nordeste</b>	Brazil	03.1	C021b	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Nuts
<b>Conservas Oderich S.A.</b>	Brazil	06.1	D077	Meat preserves, Meat, sausage, game and poultry, Vegetable preserves
<b>Cooperfrigu</b>	Brazil	06.1	D078	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
<b>Copacol</b>	Brazil	09.1	D048	Frozen food and ice cream products, Frozen poultry products

<b>COTRIJUI - Cooperativa Agropecuária &amp; Industrial</b>	Brazil	09.1	C039a	Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Meat, sausage, game and poultry, Ministries, government agencies, Organisations, Other raw sausage, Pork, Services for the trade, Trade and technical publishers
<b>Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda - COSUEL Dalia Alimentos</b>	Brazil	09.1	C039b	Frozen food and ice cream products, Frozen meat (unprocessed), Other frozen meat
<b>Docile Alimentos Ltda</b>	Brazil	03.1	D027	Chewing gum*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Sugar confectionery*
<b>Dori Alimentos Ltda</b>	Brazil	03.1	D023a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Other confectionery*, Other general provisions and staple foods, Sugar confectionery*
<b>Embare Industrias Alimenticias S.A.</b>	Brazil	03.1	D025	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Milk powder, Sugar confectionery*
<b>Estrela Alimentos</b>	Brazil	06.1	D070	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
<b>Fábrica Mama Sopa</b>	Brazil	11.1	D020	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Ingredients for ready-meals (non-chilled), Non-powdered soups (non-chilled), Other soup products, Powdered soups (non-chilled), Ready-meals (non-chilled), Soup stocks, Stocks (non-chilled)
<b>Fair And Organic Products</b>	Brazil	07.1	F100	Drinks
<b>FIERGS - Fed. Inds. Est. RS</b>	Brazil	09.1	B068	Associations, Associations, organisations, trade press, services, IT, Organisations
<b>Four Importacao e Exportacao Ltda</b>	Brazil	09.1	E051	Frozen food and ice cream products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products

Exhibitorsearch: overview

<http://www.ausstellerdaten.de/asdb4/print/print.php?type=list&setV=0...>

Exhibitor	Country	Hall	Stand	Commodity Groups
Frialto	Brazil	06.1	D072	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Frigol	Brazil	06.1	D074	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Frigon	Brazil	06.1	E077	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Frigosul Frigorifico Sul Ltda.	Brazil	09.1	E045	Beef, Frozen meat for the catering sector/food service and caterin, Meat (unprocessed) for the catering sector/food service and, Meat products for the catering sector/food service and cater, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Sugar
Frinal S/A - Frigorifico e Integragcao Avicola	Brazil	09.1	D040a	Frozen meat products, Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Other general provisions and staple foods, Other meat products, Other nutrients, Poultry, Poultry preserves, Raw materials and process materials
FRISA	Brazil	06.1	E074	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Globoaves	Brazil	09.1	D040	Frozen food and ice cream products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products
GT Foods Group	Brazil	09.1	C049a	Frozen food and ice cream products, Frozen meat products, Frozen potato products, Frozen poultry products
Harald - Chocolates	Brazil	03.1	D029	Chocolate*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Other cocoa and chocolate products*, Other confectionery*
Itamaraty Indústria e Com S/A	Brazil	03.1	C022a	Biscuits and crackers, Bread, baked goods, spreads and hot beverages, Coffee
JBS S.A.	Brazil	09.1	C020 B021	Bacon, Beef, Cooked ham, Lamb and goat, Meat for barbecuing, Meat snacks, Meat, sausage, game and poultry, Natural and artificial casings, Other boiled sausage, Other meat-based convenience products, Pâtés, Pork, Pork sausage, Poultry, Ready-meals with meat, Smoked products, Smoked sausage, Uncooked ham, Veal
JBS Aves Ltda.	Brazil	09.1	C047	Frozen poultry (whole), Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry
Josapar S.A.	Brazil	03.1	C021	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Organic general provisions and staple foods, Ready-meals (non-chilled), Rice products
Cooperativa Agroindustrial Lar	Brazil	09.1	C041	Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Other meat products, Poultry
LeVida	Brazil	09.1	D044a	Frozen food and ice cream products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products
LP Export	Brazil	09.1	E069	Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Meat, sausage, game and poultry
Mafripar	Brazil	06.1	E079a	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Clap Foods Alimentos LTDA.	Brazil	03.1	C025	Flour, Frozen baguettes, Frozen bread and rolls, Frozen complete meals, Frozen food and ice cream products, Frozen pasta, Frozen pizzas, Frozen ready-meal ingredients, Frozen savoury baked goods, Frozen tarts, Other bread types, Other fine baked goods, Other frozen baked goods, Other frozen meat, Other frozen ready-meals, Other frozen seafood, Rolls
Marilan Alimentos S.A.	Brazil	03.1	D029a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Other confectionery*, Snack products*
Mataboi	Brazil	06.1	E070	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry



Exhibitorsearch: overview

<http://www.ausstellerdaten.de/asdb4/print/print.php?type=list&setV=0...>

Exhibitor	Country	Hall	Stand	Commodity Groups
McGrif	Brazil	07.1	F104	Drinks
Minerva Foods	Brazil	06.1	E078	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
MOCOCA S/A Produtos Alimenticios	Brazil	10.1	H013	Condensed milk, Dairy products, Long-life cream, Mixed milk drinks, Other desserts
Industria de Torrone N. S. de Montevergine Ltda.	Brazil	03.1	C026	Chocolate*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Other confectionery*, Sugar confectionery*
Niagro Nichirei do Brasil Agricola Ltda.	Brazil	10.2 08.1	A080 B086 B021 B025	Baking agents and basic ingredients for baking, Basic raw materials, Canned fruit and pulps, Concentrates (liquid and powder), Drinks, Food additives, Fruit and vegetable powder, Fruit preserves, Fruit purée, Fruit-juice concentrates, Other general provisions and staple foods, Other ingredients for baking, Raw ingredients (fruit), Raw materials and process materials, Semi-finished products (non-chilled), Tomato paste, concentrate and puree
Pampafoods	Brazil	06.1	D079a	Beef, Frozen meat (unprocessed), Frozen poultry (whole), Meat, sausage, game and poultry, Poultry
Peccin S.A.	Brazil	03.1	C024	Chewing gum*, Chocolate*, Delicatessen products, gourmet food and staple food
Rio Branco Alimentos S/A PIF PAF	Brazil	09.1	C041a	Fresh convenience food, fresh delicatessen, fish, fruit & ve, Frozen bread and rolls, Frozen complete meals, Frozen dairy products, Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Meat, sausage, game and poultry, Other raw sausage, Pork, Pork sausage, Poultry, Raw materials and process materials
Progress-Brazil	Brazil	09.1	E061	Beef, Horse meat, Lamb and goat, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Pork, Poultry
Purea Tropical Food Purea Industria Alimenticia Ltda.	Brazil	08.1 03.1	E018 B022	Drinks, Fruit and vegetable preparation, Fruit purée
Riclan S.A.	Brazil	03.1	C020a	Chewing gum*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Sugar confectionery*
Rivelli Alimentos	Brazil	09.1	D046	Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Poultry
Rodopa	Brazil	06.1	E071	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
Ruette Spices Ltda	Brazil	03.1	B022a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Herbs and spices
RXM Importacao e Exportacao LTDA	Brazil	09.1	E041	Beef, Buffalo meat, Food additives, Fresh fish, Frozen fish (unprocessed), Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products, Lamb and goat, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Other frozen meat, Pork, Poultry
Sakura	Brazil	03.1	C029b	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Herbs and spices, Soy sauce
Samba International	Brazil	03.1	C023a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Grains, Pulses
Sao Salvador Alimentos S/A	Brazil	09.1	C049	Frozen food and ice cream products, Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products, Mortadella, Offal, Other frozen meat, Poultry, Poultry preserves

Exhibitorsearch: overview

<http://www.ausstellerdaten.de/asdb4/print/print.php?type=list&setV=0...>

Exhibitor	Country	Hall	Stand	Commodity Groups
<b>SAPI Foods South American Products International Ltda.</b>	Brazil	06.1	D079	Beef, Frozen food and ice cream products, Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Frozen poultry (whole), Frozen poultry products, Other frozen meat, Other raw sausage, Pork, Pork sausage, Poultry
<b>Selmi Foods S.A.</b>	Brazil	03.1	C020	Baking wafers, Biscuits and crackers, Cakes, Chilled pasta dishes/lasagne, Coffee, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Flour, Fresh pasta, Muffins, Pasta (non-chilled), Pasta salads
<b>Servida Alimentos Ltda.</b>	Brazil	03.1	C021a	Frozen food and ice cream products, Frozen pizzas, Frozen potato products
<b>TCO Brazil Import &amp; Export LTDA</b>	Brazil	11.3	B031a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Food additives, Ingredients for ready-meals (non-chilled), Other confectionery*, Other soup products, Raw materials and process materials, Ready-meals (non-chilled)
<b>Unifrango Agroindustrial S.A.</b>	Brazil	09.1	C043	Frozen poultry (whole), Meat, sausage, game and poultry, Poultry
<b>Usibras</b>	Brazil	03.1	C027	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Kernels, Vegetable oils
<b>Valle Food Comercial Importacao Exportacao Ltda</b>	Brazil	09.1	E045	Beef, Frozen meat for the catering sector/food service and caterin, Meat (unprocessed) for the catering sector/food service and, Meat products for the catering sector/food service and cater, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Sugar
<b>Vapza Alimentos S.A.</b>	Brazil	03.1	B028a	Delicatessen products, gourmet food and staple food, Other meat-based convenience products, Pre-cooked vegetables
<b>Vonpar Alimentos S/A</b>	Brazil	03.1	C028a	Chocolate*, Delicatessen products, gourmet food and staple food, Sugar confectionery*
<b>Vosso do Brasil Alimentos Congelados Ltda.</b>	Brazil	09.1	C059 C051	Beef, Frozen meat products, Frozen poultry products, Meat, sausage, game and poultry, Pork, Poultry
<b>VPR Foods</b>	Brazil	06.1	E079	Beef, Frozen meat (unprocessed), Meat, sausage, game and poultry
<b>Cachacaria Weber Haus</b>	Brazil	03.1	C023	Alcoholic drinks with fruit, Cachaca, Drinks, Organic spirits
<b>Xinguara Industria e Comercio S.A.</b>	Brazil	06.1	D075	Beef, Frozen meat (unprocessed), Frozen meat products, Meat, sausage, game and poultry, Offal, Other frozen meat

### ANEXO C – MISSÃO PROSPECTIVA À FEIRA ANUGA 2013

	<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTES</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>DETALHES</b>
1	A. Ciconett Congelados EPP	Andreia Ciconett (Diretor geral) Rodrigo Barbieri Sangali (Diretor Financeiro)	Veranópolis/RS	Indústria do ramo de alimentos congelados.
2	Burmann Alimentos LTDA	Jorge Tácito Burmann (Diretor)	Porto Alegre/RS	Importadora e exportadora de cereais e grãos.
3	Cachaçaria Weber Haus	Evandro Luis Weber (Sócio Diretor)	Ivoti/RS	Produtora de cachaças finas através de processos orgânicos e ecológicos.
4	Cooperativa Agropecuária Petrópolis LTDA	Tiago Merckel Haugg (Gerente de Marketing) Andréia Rupenthal (P&D)	Nova Petrópolis/RS	Empresa atua na fabricação de laticínios.
5	Cooperativa Arrozeira Extremosul LTDA	Sílvia Hidalgo (Gerente de Exportação)	Pelotas/RS	Produção de Arroz
6	Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi - COOPEG	Rosa Maria Alberton Ferranti (Diretora Financeira)	Garibaldi/RS	Sucos e vinhos orgânicos.
7	CPK Comércio de Alimentos	Carolina Kechinski (Diretora executiva)	Porto Alegre/RS	Empresa de chocolates.
8	Dolce Mattina Café	Viviane Taufer Basso	Garibaldi/RS	Cafeteria.
9	Expoente Corretora de Mercadorias IMP., EXP., COM. E REP. LTDA	Guilherme Gadret da Silva (Diretor)	Pelotas/RS	Plantio e comercialização de arroz beneficiado.
10	Farinhas Integrais Cisbra LTDA	Alecson Thomas (Gerente Industrial) Alison Thomas (Diretor Administrativo)	Ijuí/RS	Produção de farinhas.
11	Fazenda Tradição Alimentos Eireli	Renata Gama Rosso Hoffmeister (Gerente de P&D)	São Leopoldo/RS	Indústria de embutidos.
12	Indústria de Sucos e Vinhos Quarta Legua LTDA	Fernando Basso (Gerente Comercial)	Caxias do Sul/RS	Produção de vinhos e sucos de uva.
13	Motiva Alimentos LTDA	Alexandre Sperotto (Diretor)	Porto Alegre/RS	Produtos de feijão preto.
14	Pirahy Alimentos	Chesman Batista Oliveira Carvalho	São Borja/RS	Produção de arroz.
15	Salete T. Arruda da Silva	Salete Teresinha Arruda da Silva (Sócia)	Garibaldi/RS	Produção de uvas orgânicas.
16	Sangalli, Busa S.A., Indústria e Agropecuária	Túlio Renato Sangalli (Gerente de Vendas)	Encantado/RS	Moinho de arroz.
17	Tondo S. A.	Rogério Tondo (Superintendente)	Caxias do Sul/RS	Alimentos derivados do trigo
18	Vistamontes Ind. Com. Sucos Naturais LTDA	Geyce Marta Salton (Diretora)	Bento Gonçalves/RS	Produção de Sucos
19	Bebidas Santa Clara Ind. Com. LTDA	Adwalter Menegatti (Diretor)	Vila Velha/ES	Produção de Cachaça.
20	Big Temper Ind. E Com. De Temperos LTDA	Silvio Roberto Monteiro (Diretor comercial) Silvana Silva Monteiro (Diretora comercial)	Vila Velha/ES	Fábrica de temperos.
21	Catuaba Indústria de Bebidas S.A.	Honório Reggiani Filho (Gerente industrial)	Viana/ES	Produção de bebidas.

		Frederico Guerra Reggiani (Supervisor Administrativo)		
22	Indústria de Panificação Reprí LTDA	Levi Tesch (Sócio Administrador)	Afonso Cláudio/ES	Indústria de panificação.
23	Monte Alegre Comércio de Cereais LTDA	Joel Florenço de Souza (Diretor Comercial)	Barra do Garças/MT	Produção e comercialização de cereais.
24	Comercial Agrícola Anhumáí – Podium Alimentos	Keli Maria Consoli (P&D)	Tamboara/PR	Produção de derivados de mandioca.
25	Iomerê Indústria de Sucos e Vinhos LTDA	Aujocir Alberto Zago (Gerente) Pedro Gilberto de Souza (Agente de Comércio)	Iomerê/SC	Produção de sucos e vinhos.
26	Lili Indústria Alimentícia	Ramiro Cardoso (Presidente)	Içara/SC	Produção de biscoitos.
27	Urbano Agroindustrial LTDA	Renato Franzner (Diretor de Marketing) Janine Franzner (Gerente Administrativa)	Jaraguá do Sul/SC	Produção de produtos à base de cereais.
28	Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis - COAGROSOL	Reginaldo Vicentim (Diretor)	Itápolis/SP	Polpa de frutas.
29	Guacira Alimentos LTDA	Mario Pegorer (Gerente Comercial) Walter Orlando (Gerente Comercial)	Santa Cruz do Rio Pardo/SP	Arroz, feijão, açúcar, óleo de soja, azeite de oliva, carnes, café.
30	Santa Helena Indústria de Alimentos S.A.	Valéria Favaretto (gerente de P&D)	Ribeirão Preto/SP	Produção de doces e salgados à base de amendoim.
31	São João Alimentos LTDA	Adalberto Pegorer (Diretor Financeiro) Brenno Manfrin Pegorer (Gerente de food servisse)	Santa Cruz do Rio Pardo/SP	Produção de açúcar, arroz e feijão
32	SP Ice Comércio e Indústria de Alimentos LTDA	Rogério de Oliveira (Sócio Diretor)	Atibaia/SP	Fabricação de creme de açaí.

Fonte: Elaborado pela autora

## ANEXO D – TASTE 13 – PRINCIPAIS INOVAÇÕES

### Product list



**1 MINUTE READY CHORIZO: Traditional Spanish Chorizo Tapas: die Perfekte Spanische Tapa**  
**Foncasal S.L.**  
 www.chorizoalminuto.



Fine Food

[Show product](#)



**AP550e Flat-Surface Label Applicator Announced by Primera**  
**Primera Technology Europe**

Primera's newest product, the AP550e, is a semi-automatic label applicator that makes it fast and easy to precisely apply product and identification labels onto a wide range of flat surfaces.



Retail Tec

[Show product](#)



**Apricot boat with buttercrumble**  
**Guschlbauer Backwaren GmbH**



Bread & Bakery,  
 Hot Beverages

**Baron Banana Ketchup**  
**Baron Foods Ltd.**

This unique ketchup is the combination of bananas and exotic herbs and spices to produce an authentic Caribbean flavor.



Chilled & Fresh  
 Food

[Show product](#)



**Black purple garlic**  
**JR Suarez Monedero, S.L.**

This product can either be eaten straight as a snack or used as an ingredient in any dish.



Fine Food

[Show product](#)



**Bregenzerwald Cheese Soup 380 ml/ Glass**

**Furore Handelsgesellschaft mbH**

Furore Bregenzerwald Cheese Soup in 380 ml glass is manufactured by hand from selected types of hay milk cheeses according to a handed-down recipe. A strong, tasty speciality from Bregenzerwald.



Fine Food



**Bündnerfleisch Bergkäse**  
SGWH - Schweizerische Genossenschaft  
der Weich- und Halbhartkäsefabrikanten



Dairy

[Show product](#)



**Cheestrings Spaghetti**  
**Kerry Foods**  
Kids eat healthy when healthy eating is fun  
and sociable.



Dairy

[Show product](#)



**Chicken Waves Paprika**  
**Micarna SA**  
When you're feeling peckish, don't reach for  
that packet of crisps or bar of chocolate! Try  
our tasty "Paprika Chicken Waves" instead.



Meat

[Show product](#)



**Chili Mango Prawns**  
**Golden Fresh**  
Award Winning Value-added Prawn Product.  
Succulent butterflied prawns spread with a  
spicy mango chili jam and hand crumbed in  
our own special firecracker system.



Frozen Food

[Show product](#)



**Crunchy Tomato Crisps with basil and  
oregano**  
**FPH Paula Sp. z o.o. Sp. K.**  
Crunchy Tomato Crisps with basil and oregano  
has low content of saturated fat and do not  
contain artificial colours or preservatives. They  
are a rich source of fibre.



Fine Food

[Show product](#)



**Currywurst-Style Pasta**  
**Steinhaus GmbH**  
Curried sausage enjoyment with a new twist  
The first pasta with a curried sausage-style  
filling that you can fry.



Meat

[Show product](#)





**Eco-friendly disposable tableware**  
**Franz Mensch GmbH**



Food Service

[Show product](#)



**Erdbär Freche Freunde vegetable wafers**  
**carrot and parsnip**  
**Speaking Products GmbH**

There was never a crispy cookie with more than 50% vegetables! With these wafers the "Freche Freunde" from Erdbär welcome another new product in their organic fun snack family.



Organic

[Show product](#)



**FAISSELLE COULIS RIANS**  
**Lacteos Goshua S.L.**

2 individual containers of cows fresh cheese from accompanied by their coulis : Strawberry / strawberry of wood, peach / apricot, raspberry, blackberry / blueberry, low-fat red berries, low-fat strawb...



Dairy

[Show product](#)



**Feta cheese with black wild truffle**  
**Kourellas S. A.**

Kourellas NPD team never stops looking for new delicious and innovative ideas. We love combining traditional Hellenic cheeses with natural ingredients from the Mediterranean.



Dairy

[Show product](#)



**French fries with sea salt**  
**Prima Menü GmbH**

Microwave French fries



Frozen Food

[Show product](#)



**Fresh Fruit Flavors by Marie Sharp's**  
**Habanero Sauce**  
**Marie Sharp's Fine Foods Ltd.**

Fresh & authentic flavours give a new dimension to spicyness.



Chilled & Fresh Food

[Show product](#)



**Fruit & Chocolate spread**  
Andros Fruits

Fruit spreads with a touch of real chocolate (7%). Rich and creamy texture to spread on bread or to top desserts or ice cream. No colouring agents and no preservatives.



Bread & Bakery, Hot Beverages

[Show product](#)



**Functional Drink - 2B RELAXED**  
Lifestyle Trading GmbH & Co. KG

2B RELAXED - Relaxing and regenerative wellness drink with hops- and lemon balm extract, topped off with honey and a fruit mix of pomegranate, banana, apricot, cranberry, and the amino acid L-tryptoph...



Drinks

[Show product](#)



**Glam Wedding Pink – The Pink Rice of Lovers**  
Lotao GmbH

The latest and most surprising Lotao creation is all about the Bollywood wedding! This rice is famous for its fruity scent. The basis is a fine basmati rice, that goes very well with light dishes.



Fine Food

[Show product](#)



**Hasta la Pizza - Margherita - Pizza on Stick!**  
Hasta La Pizza srl

Hasta la Pizza: from now on you can eat Pizza on a stick ! This is a snack that can be enjoyed at any moment of the day.



Food Service

[Show product](#)



**heaven7 Kokos**  
Bauer Fruchtsaft GmbH

Refreshing drink with little peaces of coconut inside floating like clouds in the sky. Bauer heaven7 provides an exceptional experience of mouthfeeling.



Drinks

[Show product](#)



**Honey with Garlic**  
Casa da Prisca

A pure and natural wildflower honey with sliced dried garlic. The sweet and sour experience will be excellent to flavour and enhance your food creations and appetizers.



Fine Food

[Show product](#)





### J1 REVOLUTION

#### Hotelwäsche

TROTZEN SIE DEN ELEMENTEN DIE RICHTIGE AUSTRÜSTUNG FÜR HÖCHSTE ANSPRÜCHE Feuer, Wasser, Erde, Luft – die vier Elemente, die unsere Welt bestimmen, stellen seit je eine Herausforderung für ...



Food Service

[Produkt ansehen](#)



### Knusprige Tomaten Scheiben mit Basilikum und Oregano

#### FPH Paula Sp. z o.o. Sp. K.

Knusprige Tomaten Scheiben mit Basilikum und Oregano zeichnen sich durch niedrigen Gehalt an gesättigten Fettsäuren und erhalten keine künstlichen Farb- und Zusatzstoffe.



Fine Food

[Produkt ansehen](#)



### Landessa Ice Coffee Cappuccino / Vanille / Caffe Latte

#### Ennstal Milch KG

Feinster Kaffee aus 100 % Arabica Bohnen verfeinert mit bester österreichischer Alpenmilch. Qualität in drei köstlichen Sorten: Cappuccino, Vanille & Caffe Latte.



Drinks

[Produkt ansehen](#)



### Marie Sharp's Grapefruit - Orange - Kaktus Saucen

#### Marie Sharp's Fine Foods Ltd.

Ob Grapefrucht, Orange oder Feigenkaktus: Diese Saucen verleihen fast jedem Essen eine natürliche, authentische Schärfe.



Chilled & Fresh Food

[Produkt ansehen](#)



### Mehrfrucht-Funktionsgetränk - 2B RELAXED

#### Lifestyle Trading GmbH & Co. KG

2B RELAXED – Entspannender und regenerierender Wellness-Drink mit Hopfen- und Melissenextrakt, abgerundet durch Honig und einem Fruchtmix aus Granatapfel, Banane, Marille, Preiselbeere sowie der A...



Drinks

[Produkt ansehen](#)



**MEINE BROTZEIT**  
 Heinrich Kühlmann GmbH & Co.KG  
 Der erste Feinkostsalat in Scheiben - ideal für unterwegs und zwischendurch.



Chilled & Fresh Food

[Produkt ansehen](#)



**Nahrhaftes schwarzes Sojamilchpulver – Biologische Milch aus schwarzen Sojabohnen**  
 Unifood International (S) Pte Ltd  
 Unisoys nahrhaftes schwarzes Sojamilchpulver besteht zu 100 % aus erstklassigen, schwarzen Bio-Sojabohnen (ohne Einsatz von GMO).



Fine Food

[Produkt ansehen](#)



**Neue Tofu aus gekeimtem Soja**  
 Fitorex Ltd  
 Unser gekeimtes Soja Tofu wurde für gesundheitsbewusste Verbraucher oder Menschen entwickelt, die an Laktose oder Milchprotein-Unverträglichkeit oder Diabetes leiden.



Fine Food

[Produkt ansehen](#)



**Nierstaler Trüffelbutter 125g Becher**  
 Delina GmbH  
 eine günstige Alternative für Ihr Sortiment. Großer Geschmack, kleiner Preis!



Chilled & Fresh Food

[Produkt ansehen](#)



**Obstgarten Heart shaped snack pots**  
 EHRMANN AG  
 Light and fluffy quark meets fruit and muesli for the first time! With the innovative 'Heart shaped snack pots' from Obstgarten, muesli lovers will be able to enjoy a high-value snack between meals ...



Dairy

[Produkt ansehen](#)



**Ölz Butter Mini-Zopf & Ölz Rosinen**  
 Ölz Meisterbäcker  
 Wie gelingt der perfekte Start in den Tag? Soviel sei verraten: Der Meisterbäcker Ölz versüßt Ihnen den Morgen mit den neuen Ölz Mini Zöpfen – wahlweise mit oder ohne Rosinen.



Bread & Bakery, Hot Beverages

[Produkt ansehen](#)



**OrangUtang - Die Überlimonade! Ein Charity-Projekt**  
 KDM Marketing- und Vertriebs GmbH  
 50% ORANGE-JUICE MEETS 50% ALL NATURAL COLA Köln – Saftlimonaden sind ein weltweiter Trend. Im letzten Jahr kamen viele Newcomer mit zwischen 6% und 20% Orangensaftgehalt.



Drinks

[Produkt ansehen](#)



### Oxitien 100

**Solutions Vertriebs GmbH**

Mit der Kombination aus Granatapfel, Holunder, schwarzer Karotte und roter Traube stärkt Oxitien 100 den Körper mit: Antioxidantien, Flavonoiden, Vitamin C und A, Beta-Carotin, Kalium, Kalzium un...



Organic

[Produkt ansehen](#)



### Pancakes 13 Stück zum Toasten

**FZ - Foods AG**

Unsere Innovation im Tiefkühlregal: Sweet Pancakes zum Toasten.



Frozen Food

[Produkt ansehen](#)



### Pasta Currywurst-Style

**Steinhaus GmbH**

Currywurst-Genuss im neuen Style Die erste Pasta mit einer Füllung im Currywurst-Style, die man braten kann.



Meat

[Produkt ansehen](#)



### Pikante Extra ohne Fleisch

**LANDHOF GesmbH & Co KG**

Liebhaber des echten Wurstgeschmacks werden Augen machen. Die Liebhaber des echten Wurstgeschmacks werden Augen machen.



Meat

[Produkt ansehen](#)



### Pommes mit Meersalz

**Prima Menü GmbH**

Mikrowellenpommes



Frozen Food

[Produkt ansehen](#)



### PPURA Kollektion prämierter Olivenöle BIO

**PPURA Pasta, Pesto & Olio**

Italiens vielfach prämierte Olivenöle Diese PPURA Kollektion beinhaltet Olivenöle von Italiens renommiertesten Produzenten - mit den für jede Region typischen Olivensorten und deren individuell...



Fine Food

[Produkt ansehen](#)

















### Ramino Käsetraum

**Kärntnermilch reg.Gen.m.b.H.**

Schicht für Schicht ein Hochgenuss Die neue Innovation von der Drautaler Traditionskäserei: Kärntnermilch Ramino Käsetraum ist ein Schichtkäse aus Mascarpone und Edelpilzkäse.



Dairy

	<p><b>Rauch Bio Trio</b>  <b>RAUCH Fruchtsäfte GmbH &amp; Co OG</b>  Das Rauch Bio Trio aus heimischen Früchten bietet biologischen Trinkgenuss für moderne und qualitätsbewusste Konsumenten und folgt dem anhaltenden Trend nach Bio-Produkten.</p>	 Drinks
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Roberts Berry Smoothie</b>  <b>Oy Roberts Ab</b>  BERRY SMOOTHIE MIT SOJAPROTEIN  Roberts Berry Smoothie zeichnet sich durch eine völlig neue Art der Verwendung von Beeren und Proteinen aus.</p>	 Fine Food
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Schwarz lila Knoblauch</b>  <b>JR Suarez Monedero, S.L.</b>  Dieses Produkt kann entweder direkt als Snack gegessen werden oder als Zutat in jedem Gericht verwendet.</p>	 Fine Food
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Shrimplicious Bites mini-burger</b>  <b>Squarefish GmbH</b></p>	 Frozen Food
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Souvenir-Set: Hartkäse „Džiugas“, 40% Fett i. Tr., (3*100g)</b>  <b>Zemaitijos Pienas</b>  GESCHENKSET: der Hartkäse DŽIUGAS® nach 12, 18 und 24 Monaten Reifezeit, Honig und Firmengefäß aus Ton.</p>	 Dairy
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Spitz Cola Fruchtaufstrich</b>  <b>S. Spitz GmbH</b>  Der Spitz Cola Fruchtaufstrich ist ein neuer Fruchtaufstrich in einer beliebten, im Konfitürenbereich jedoch neuen Geschmacksrichtung.</p>	 Drinks
<a href="#">Produkt ansehen</a>		
	<p><b>Sweet n Savour Ribble Fries</b>  <b>Lamb Weston / Meijer</b>  Anlässlich der Anuga stellt Lamb Weston seine neue "Sweet 'n Savour" Range vor, zu der die beiden Süßkartoffel Produkte "Sweet 'n Savour Ribble Fries" und "Sweet 'n Savour Crispy Fries" gehö...</p>	 Frozen Food
<a href="#">Produkt ansehen</a>		





### TIGER MALT Export Flaschen & Dosen

**BCL (Barbados) Ltd.**

Tiger Malt ist eine gesunde, beliebte, nicht-alkoholisches Getränk aus Gerste und Hopfen.



Chilled & Fresh Food

[Produkt ansehen](#)



### Tillman's Backofenmett

**Tillman's Convenience GmbH**

Tillman's Backofenmett – Der leckere Snack-Genuss in 3 verschiedenen Geschmacksrichtungen.



Meat

[Produkt ansehen](#)



### upulupu iced cocktail artic style caipirinha

**upulupu OHG**

„Hybrid aus Sorbeteis und Cocktail“  
upulupu iced cocktail caipirinha Brasilien - eiskalt serviert



Drinks

[Produkt ansehen](#)



### Vegetarian curry mutton mushroom

**Foods Wise Network**



Frozen Food

[Produkt ansehen](#)



### VITO X1 Filterwagen

**SYS Systemfiltration GmbH**

Die Neuentwicklung vom Marktführer SYS Systemfiltration GmbH: Der VITO X1 Filterwagen Spart Frittieröl: Mit seiner Vakuumtechnologie ermöglicht Ihnen, der VITO X1 ihr Frittieröl mit einem Kno...



Food Service

[Produkt ansehen](#)



### Weisse Balsamico-Perlen

**Acetaia Terra Del Tuono**

Weisse Balsamico-Perlen sind kleine Kugeln von weicher Konsistenz, gefüllt mit feinstem weissem Balsamico, der bitter-suesse und frische Geschmack steht in Verbindung mit seinem harmonischen Aroma.



Fine Food

[Produkt ansehen](#)



### Zucchini Brotaufstrich

**Bioitalia Distribuzione S.r.l.**



Organic

[Produkt ansehen](#)