

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LUANA BARROS DA SILVA

**INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTOS PARA
CONSUMIDORES COM RESTRIÇÃO ALIMENTAR: O CASO DA EMPRESA
GOURMET BRASIL**

Porto Alegre

2016

LUANA BARROS DA SILVA

**INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTOS PARA
CONSUMIDORES COM RESTRIÇÃO ALIMENTAR: O CASO DA EMPRESA
GOURMET BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2016

LUANA BARROS DA SILVA

**INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTOS PARA
CONSUMIDORES COM RESTRIÇÃO ALIMENTAR: O CASO DA EMPRESA
GOURMET BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovada em 23 de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

Avaliadora – Prof^a. Dra. Daniela Callegaro

Orientadora - Prof^a. Dra. Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meus pais por me dar a vida, pela educação e pelos valores que recebi deles, e por sempre me incentivarem a estudar me mostrando o quão importante seria a educação na minha vida para que eu alcançasse os meus sonhos. Agradeço por terem me mostrando que para atingir o sucesso eu deveria sempre lutar pelos meus ideais, mas sem deixar de lado meus valores e minha dignidade. Gostaria de agradecer minha mãe e minha irmã por sempre estarem ao meu lado, comemorando cada conquista e me apoiando em cada tropeço e principalmente por aguentarem meu mal humor antes das provas e dos trabalhos. Amo vocês!

Aos professores incríveis que conheci nesses 6 anos de universidade, verdadeiros mestres que fizeram com eu me apaixonasse pela profissão que escolhi.

A minha orientadora professora Aurora, por aceitar me orientar, por acreditar no meu projeto e principalmente por aguentar toda minha insegurança nesse período. Muito obrigada!

A empresa Gourmet Brasil que se dispuseram a participar da pesquisa, e contribuíram diretamente para que este trabalho existisse. Em especial a Amanda que foi extremamente solícita durante a entrevista.

Aos meus amigos queridos por todo carinho, torcida ao longo desses anos e por toda compreensão pela minha ausência em alguns momentos. Em especial a minha amiga de infância, parceira de tantos momentos tristes e felizes e que hoje se tornou uma irmã Ângela Rodrigues, e a minha amiga Claudia Arruda, uma amizade que começou no trabalho e que eu vou levar para toda vida. Obrigada pelo carinho!

Pelos verdadeiros presentes que eu ganhei da UFRGS, amigos que levarei para vida, vocês fizeram esse tempo ficar mais doce e divertido. Gostaria de agradecer especialmente ao meu amigo Vladimir Carvalho, o primeiro amigo que fiz na faculdade, muito obrigada por todo carinho, todas conversas e conselhos. Aos meus amores: Andrea Cantori, Nara Oliveira, Kamila Santos e Caroline Flores muito obrigada por todo carinho, todas as loucuras, todas as festas, conversas, parceria e por aguentarem esse meu jeito meio ogra de ser. Eu me sinto muito privilegiada por ter vocês na minha vida. Amo vocês!

Por fim agradeço a todos que de forma direta ou indireta colaboraram para este trabalho e para minha graduação.

RESUMO

A forma como as pessoas se alimentam se transforma constantemente ao longo do tempo e juntamente a estas mudanças de dietas passamos por avanços significativos na medicina nos últimos anos, deixando em evidência muitos problemas de saúde que estão relacionados a alimentação. Atualmente o número de pessoas com algum tipo de restrição alimentar cresceu exponencialmente afetando o estilo de vida e a relação com seus amigos e familiares, e as duas restrições alimentares mais comuns são a intolerância a lactose e ao glúten. Esta nova situação acaba por influenciar as empresas do ramo de alimentos e como elas se posicionam no mercado para continuar a manter sua base de clientes e conseqüentemente garantir sua existência, no Brasil as empresas de alimentos voltados para esse grupo de consumidores encontram muitos desafios, por isso ainda não se encontram uma grande variedade destes produtos no mercado. Neste contexto se torna indispensável o processo de desenvolvimento de produtos para que haja um lançamento eficaz destas linhas e melhoria dos produtos já existentes, o mesmo ocorre em relação a inovação. Realizou-se, então, uma pesquisa uma empresa de Porto Alegre, do ramo alimentício voltada para consumidores com intolerância a glúten e a lactose, esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de desenvolvimento de produtos da empresa e como ocorre seu processo produtivo, analisando também seus parceiros na cadeia produtiva, também será analisada como ocorre a inovação na empresa, esta pesquisa foi de ordem qualitativa e foi realizada através de uma entrevista com a gerente de marketing da empresa. Desse modo, percebe - se que por ser uma empresa de pequeno porte muitas etapas do processo de desenvolvimento de produtos não são realizadas em sua totalidade, e que a empresa cria vários tipos de inovação que impactam ao longo da cadeia produtiva. Por fim serão descritas as principais barreiras ao crescimento da empresa analisada.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Produtos. Inovação. Sem Glúten. Sem Lactose.

ABSTRACT

The way people feed constantly changes over time and along with these changes diets went through significant advances in medicine in recent years, leaving in evidence many health problems that are related to food. Currently the number of people with some kind of food restriction has grown exponentially affecting the lifestyle and the relationship with your friends and family, and the two most common dietary restrictions are lactose intolerance and gluten. This new situation ends up influencing the food branch companies and how they position themselves in the market to continue to maintain its customer base and thus ensure its existence in Brazil food companies toward this group of consumers face many challenges, that it is not yet a wide range of these products on the market. According to the authors in this context becomes essential to the process of product development so that there is an effective launch of these lines and improvement of existing products, the same with innovation as to remain in the market businesses at some point will invest in innovation to modernize its processes. Held, then a qualitative research through an interview with the marketing manager of a company Porto Alegre, the food industry aimed at consumers who are intolerant of gluten and lactose. This research aims to analyze the development process of the company's products and how is the production process also analyzing its partners in the production chain, it will also be analyzed as is the innovation in the company. Thus we realize – that being a small business many stages of the product development process are not performed in its entirety, and that the company creates various types of innovation that impacts along the production chain. Finally will be described the main barriers to the growth of the company analyzed.

Keywords: Product development. Innovation. Without gluten. Without lactose.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia Produtiva de Produtos Sem Lactose	35
Figura 2: Cadeia Produtiva de Produtos Sem Glúten.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Desenvolvimento de Produtos	15
2.2 Etapas de Desenvolvimento de Produtos	16
2.3 Inovação.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Tipo de Pesquisa.....	29
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	30
3.3 Análise e Interpretação de Dados	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1 Caracterização da Empresa.....	33
4.2 Processo Produtivo	34
4.2.1 Produção Sem Lactose.....	35
4.2.2 Produção Sem Glúten	35
4.3 Desenvolvimento de Produtos	37
4.4 Inovação.....	39
4.5 Inserção de mercado e percepção da empresa	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO

A forma como as pessoas se alimentam tem se modificado ao longo do tempo, juntamente a essas mudanças de dieta são percebidos muitos avanços na medicina os quais demonstram alguns problemas de saúde de origem alimentar, que antes não recebiam a devida atenção. A partir dessa nova realidade, percebe-se um aumento exponencial de pessoas com algum tipo de alergia alimentar, gerando mudanças consideráveis no estilo de vida dos indivíduos, bem como no de seus familiares e amigos, uma vez que as relações entre os mesmos são afetadas por causa das refeições. Além disso, percebe-se que, também, houve um considerável impacto nos hábitos de consumo das pessoas. Isso acaba por transformar o modo como as empresas do setor alimentício se posicionam, no sentido de manter sua base de clientes, surgindo assim a necessidade de criar estratégias que garantam não só a manutenção do *mix* de produtos existentes, mas também o desenvolvimento de novos produtos, a fim de garantir a diversificação, evitar uma queda significativa em seu volume de vendas e, principalmente, garantir a continuidade do negócio.

A intolerância à lactose ou má absorção de lactose é considerada a diminuição na capacidade de hidrolisar a lactose (açúcar do leite), que é resultante da hipolactasia. A hipolactasia é a diminuição da atividade de enzima lactase a qual é responsável pela quebra da lactose, na mucosa do intestino delgado, também denominada recentemente de "lactase não persistente" (MATTAR, 2010). O aparecimento de sintomas abdominais por má absorção de lactose caracteriza a intolerância à lactose. Há diferentes tipos e níveis de intolerância, os sintomas podem ser fisicamente penosos, causando diversos inconvenientes e constrangimentos como dor abdominal, sensação de inchaço no abdome, flatulência, diarreia, borborigmos e, particularmente nos jovens, vômitos (MATTAR, 2010).

Segundo uma pesquisa realizada pela Euromonitor Internacional (2011), cerca de 75% da população mundial possui a doença. Contudo, no Brasil não existe um consenso a respeito, mas acredita-se que 40% dos brasileiros sejam intolerantes à lactose. Na maioria dos casos, a doença é hereditária, logo a incidência varia de

acordo com a etnia do local. Segundo dados da Associação Brasileira de Alimentação e Nutrição (SBAN, 2013), entre africanos, árabes, gregos, chineses, coreanos, esquimós, canadenses e judeus, a incidência é de 80%. Nos Estados Unidos a intolerância à lactose atinge 15% na raça branca, 53% entre descendentes de mexicanos e 80% entre afrodescendentes. Na Europa, pode variar entre 2% em escandinavos até 70% entre sicilianos. Na Austrália e Nova Zelândia, são observadas prevalências de 6% e 9%, respectivamente, de pessoas intolerantes à lactose, estes dados dão um panorama sobre o aumento de casos no país, já que existe uma grande pluralidade de etnias como negros, índios e asiáticos povos onde há grande índices de intolerância à lactose e cujo culturalmente o leite e seus derivados não fazem parte da base da alimentação.

A intolerância ao glúten é uma doença do intestino delgado caracterizada pela intolerância permanente do glúten que é a principal proteína do trigo, ainda segundo dados da ACELBRA (Associação dos celíacos do Brasil) a Doença Celíaca geralmente se manifesta na infância, entre o primeiro e terceiro ano de vida, entretanto, pode surgir em qualquer idade, inclusive na adulta. O tratamento da doença consiste em uma dieta totalmente isenta de glúten. Os portadores da doença não podem ingerir alimentos como: pães, bolos, bolachas, macarrão, coxinhas, quibes, pizzas, cervejas, whisky, vodka, etc, quando estes alimentos possuírem o glúten em sua composição ou processo de fabricação. Devido a exclusão total de alguns alimentos ricos em carboidratos e fibras, a dieta do Celíaco habitualmente é composta em sua maior parte de gorduras (margarina, manteigas, óleos, etc) e proteínas (carne em geral) e em menor parte de carboidratos (massas sem glúten, açúcares, etc). Estima – se que 1 a 3% da população brasileira seja intolerante ao glúten (FENACELBRA, 2010).

Embalado pelo crescimento do mercado da alimentação saudável, o comércio e a produção de alimentos sem glúten estão se tornando excelente opção de negócio. Um exemplo da atenção que o nicho está adquirindo é a realização da segunda edição do Glúten Free São Paulo, evento direcionado a nutricionistas, profissionais da saúde e público em geral, que conta com a participação de mais de 15 empresas que atuam no setor, havendo um crescimento de 250% no número de inscritos em relação à primeira edição (CYMBALUK, 2011).

Assim como o mercado de produtos sem glúten, segundo dados de pesquisa da Euromonitor Internacional (2012), o mercado de produtos sem lactose continua a

crescer globalmente, tendo um faturamento de U\$ 3,4 bilhões em 2009, com desempenho particularmente forte na América Latina. No Brasil, o mercado de produtos sem lactose ou com baixo teor de lactose, teve início há poucos anos, antes a grande maioria dos consumidores ou excluía da dieta o leite e seus derivados ou procuravam substitutos a base de soja.

Logo, esses novos hábitos fizeram com que as empresas voltassem sua atenção para esses novos consumidores, atualmente o consumo de produtos sem glúten e sem lactose está em alta, alguns fabricantes têm registrado um aumento de até 50% em suas linhas de produto desse segmento. Entre os supermercados, o *mix* de produtos e o espaço destinado a eles vêm sendo ampliado continuamente, uma vez que o principal motivo se dá pelo fato de, hoje, esses alimentos e bebidas não serem consumidos apenas por quem tem intolerância, mas, também, por pessoas que procuram uma alimentação mais saudável ou que estão seguindo uma dieta. Associação de Supermercados de Brasília (ASBRA). Assim, várias empresas do setor estão aproveitando essa demanda crescente por alimentos sem glúten e sem lactose, investindo milhões em tecnologia e equipamentos para produção desses produtos, a fim de garantir sucesso sobre o maior desafio do setor, que é manter o sabor e a textura dos produtos, minimizando os prejuízos ao paladar dos consumidores.

Entretanto, mesmo com o crescimento visível desse nicho de mercado, percebe-se que ainda não estão disponíveis linhas completas de produtos sem glúten e sem lactose, logo, o desenvolvimento de novos produtos alimentícios torna-se cada vez mais desafiador, à medida que procura atender à demanda dos consumidores por produtos que, concomitantemente, sejam saudáveis e atrativos (BARROS et al., 2015). Atualmente o lançamento eficaz de novos produtos e a melhoria da qualidade daqueles já existentes, fazem parte do escopo do Processo de Desenvolvimento de Produtos e são duas questões de grande relevância para a capacidade competitiva das empresas (ROZENFELD, 2006).

Diante deste contexto, é visível a importância não somente da elaboração de novos produtos sem glúten e sem lactose voltados para essa população, mas também para a inovação no setor. Para Lima e Mendes (2003), inovação se relaciona com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços e produtos, já que equivale a introdução de novidades de produtos e serviços no mercado e refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

Segundo o manual de Oslo (1997) Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Logo a inovação desenvolvida no setor será essencial que o produto possua todas as propriedades e características funcionais e de sabor, para evitar os sintomas citados anteriormente, e garantir benefícios a saúde, bem como qualidade de vida ao consumidor, assim a inovação contribui de diferentes formas para além da vantagem competitiva, garantir o sucesso das linhas de produtos sem glúten e sem lactose. Para tanto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão: *como ocorre o desenvolvimento de novos produtos para consumidores com intolerância a glúten e a lactose, assim como a inovação utilizada no decorrer do processo, da empresa Gourmet Brasil?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento de novos produtos para consumidores com restrição alimentar na empresa Gourmet Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as etapas do desenvolvimento de produto para consumidores com restrição alimentar;
- b) Verificar as inovações promovidas pelo mercado destes produtos e desenvolvidas pela empresa;
- c) Analisar a inserção de um novo produto no mercado e a perspectiva da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Avaliando o contexto da restrição alimentar na população brasileira, percebe-se o quão importante é estudar as restrições alimentares e o impacto das mesmas nos hábitos de consumo dos intolerantes e, também, de seus amigos e familiares.

Com a expansão do mercado do segmento de produtos sem glúten e sem lactose, influenciada não somente pelo aumento da população intolerante à lactose, mas, também, pelo aumento da consciência por uma alimentação mais saudável, fica evidente que a indústria de alimentos deve constantemente se renovar, para aproveitar novas oportunidades de negócio e criar novas possibilidades para suprir as demandas de seus consumidores.

O presente trabalho visa buscar informações sobre como as empresas do setor de alimentos desenvolvem seus produtos voltados para o público com algum tipo de restrição alimentar e suas estratégias para inseri-los nos mercados de atacado e varejo, este trabalho pretende servir como base de informações para outras empresas do setor, já que iremos verificar os processos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento destes produtos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos sobre os temas abordados neste trabalho, a fim de proporcionar um maior entendimento sobre o que já foi discutido até o momento sobre o assunto. Serão explanados conceitos sobre desenvolvimento de produtos, as etapas desse desenvolvimento, alguns conceitos de inovação, inovação no setor de alimentos e por fim inovação no setor lácteo.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A partir do final do Século XIX teve início um maior interesse por métodos e técnicas que fossem mais orientados para o desenvolvimento de produtos. A indústria despertou de forma gradual para a importância desse novo conhecimento, o qual passou de fato a atingir posição de destaque somente no final do Século XX. Foi com a Revolução Industrial e o aumento da demanda ocasionada pela explosão demográfica, que se intensificou a prioridade no desenvolvimento da atividade industrial, focando na solução de problemas relacionados, inicialmente, ao processo de fabricação, e, posteriormente, à organização da produção (DIAS, 2008).

Todavia, somente após o crescimento da complexidade tecnológica dos produtos atingir um alto patamar é que análises mais aprofundadas foram realizadas, e que estes vieram a constituir objeto de preocupação específica no ambiente industrial. Ao longo deste processo, ocorreu, não apenas, um progressivo incremento da base do conhecimento acumulada relativamente ao desenvolvimento de produtos, de todos os tipos, classes e origens, como também o papel do profissional envolvido na atividade foi sofrendo alterações (DIAS, 2008).

Ainda segundo Dias (2008), se no passado o desenvolvimento de um produto era realizado por somente uma pessoa, atualmente, são necessárias informações e habilidades de membros de todas as áreas funcionais, o que caracteriza uma atividade, em princípio, multidisciplinar. Além disso, se trata de uma atividade com

uma característica *ad-hoc*, em que cada projeto de desenvolvimento pode apresentar características específicas e um histórico particular (MUNDIM et al., 2002). Assim, o desenvolvimento de novos produtos se torna bem mais eficaz quando há um trabalho conjunto entre todas as áreas da organização desde o início (BIANCHINI, 2009).

Na atualidade percebe-se um ambiente organizacional que se tornou muito competitivo, com mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, o que exige das empresas agilidade, produtividade e alta qualidade. Essa capacidade de rápida reação às transformações do mercado, está relacionada diretamente à eficiência e eficácia do processo de desenvolvimento de produtos (PDP), que é um dos processos mais complexos e que se relaciona com praticamente todas as demais áreas de uma empresa (MUNDIM et al., 2002).

No entanto como todo processo de uma organização, o processo de desenvolvimento de produtos é composto por etapas, iniciando com a avaliação sobre o que o cliente deseja e necessita receber. Posteriormente, o setor de marketing transmite ao setor de engenharia de desenvolvimento de produtos o resultado da avaliação inicial, que, por sua vez, desenvolve o produto com suas convicções e incrementos tecnológicos, após o encerramento dessas atividades são feitas amostras ou modelos que serão submetidos a aprovação do controle de qualidade (BALLESTERO-ALVAREZ, 1995).

2.2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Segundo Bianchini (2009) e Nascimento (2003), os estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos são divididos em: geração de ideias, triagem de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento de produto, teste de mercado e comercialização. Dessa forma, muitas empresas organizam seu PDP seguindo esta sequência, começando com a geração de ideias e terminando com a comercialização. Contudo, Bianchini (2009, p.4) ressalta o seguinte:

[...] uma estrutura organizacional adequada precisa agir de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa e a sua tradução deve ser

de uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela organização. Em mercados altamente competitivos e que mudam muito rápido, esse tipo de desenvolvimento de produto, lento, porém, seguro, pode resultar em fracasso do produto, perdas de vendas e lucros e deterioração de posição no mercado.

Assim, reduzir a duração desse ciclo passou a ser preocupação premente para empresas de todos os setores. Para disponibilizar rapidamente seus novos produtos ao mercado, muitas delas adotam abordagens mais eficientes e orientadas para a equipe, chamada de desenvolvimento simultâneo (ou em equipe) de produto. Na citada abordagem, os departamentos da empresa trabalham juntos, sobrepondo as etapas do processo de desenvolvimento de produto, para economizar tempo e aumentar a eficácia (BIANCHINI, 2009).

De acordo com Nascimento (2003), o processo de desenvolvimento de produtos é composto por oito etapas: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento de estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. Na etapa inicial, geração de ideias, a empresa gera muitas ideias para poder descobrir algumas que sejam significativas, e possuem diversas fontes como: clientes, cientistas, pesquisadores, funcionários e a alta gerência, inclusive. O ponto de partida na procura das novas ideias surge das necessidades e desejos dos clientes de quererem novos produtos. Também é possível encontrar algumas ideias por meio da análise de produtos e serviços dos concorrentes com seus distribuidores, fornecedores e representantes de vendas. Com isso, é possível descobrir o que os clientes gostam ou não nos produtos dos concorrentes e a partir disto desenvolver produtos melhores.

A seleção de ideias é a segunda etapa do processo. Um ponto importante é que somente a alta gerência define as ideias que irão se enquadrar no desenvolvimento de um novo produto e os objetivos desse novo produto. A partir do momento em que uma ideia é analisada e considerada promissora, esta deve passar por um processo de seleção por meio de uma comissão formada pela alta gerência. O objetivo dessa etapa de seleção de ideias é eliminar as ideias ruins o mais cedo possível, para evitar que os custos com a produção sejam maiores que o retorno esperado, levando a um prejuízo. O processo de selecionar as boas ideias adequadamente evita dois erros: o erro do abandono que ocorre quando uma empresa dispensa uma boa ideia e alguma outra empresa a utiliza e acaba obtendo

sucesso; e o erro da aprovação que acontece quando uma empresa permite que uma ideia ruim chegue as fases finais de desenvolvimento e comercialização.

Ainda segundo Nascimento (2003) a fase de desenvolvimento e teste do conceito ocorre quando é elaborada uma versão de uma ideia, feita de forma que faça algum sentido para o consumidor. O conceito estaria localizado entre as ideias selecionadas e a formação do produto, a partir destas ideias. Os conceitos, assim como os produtos, serão concorrentes entre si. Sabendo que uma mesma ideia pode criar diferentes conceitos, cabe a empresa, a partir da equipe de marketing, escolher o conceito que venha a ter uma maior chance de sucesso. Sendo assim, é necessário mostrar como um conceito se situa em relação ao outro. Normalmente, um conceito se toma melhor que outro quanto menos custo for exigido para produzi-lo. Uma vez desenvolvido o conceito, o passo seguinte é realizar um teste de conceito. Esse teste significa uma apresentação do conceito de produto aos consumidores adequados para obter suas reações ao produto.

A etapa de desenvolvimento de estratégia de marketing inicia após o teste de conceito, e empresa deve desenvolver um plano estratégico de marketing para lançar o produto, esse plano é composto por três partes. A primeira parte leva em conta o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado alvo, além do posicionamento do produto no mesmo. A segunda parte determina o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira parte descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e a estratégia de marketing de longo prazo. É nesta terceira parte que a empresa busca conquistar a participação planejada no mercado e definir um retorno esperado sobre o investimento.

Na quinta etapa é realizada a análise do negócio a fim de verificar se o mesmo é realmente compensador. Essa análise envolve previsões de venda, metas de custos e lucros para conferir se eles satisfazem os objetivos preestabelecidos da empresa. Em caso positivo, o conceito de produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. Em caso negativo, a empresa vai abandonar o processo, já que não será rentável continuar. Nesse caso, já que o ciclo está em um estágio avançado, provavelmente haverá perdas e custos para a empresa, assim se ocorrer um abandono em alguma das outras das etapas, deve ser considerado o fato de que, à medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deverá sofrer revisões e alterações para chegar a novos valores.

Segundo o autor a fase de desenvolvimento de produto envolve um grande volume de investimentos e, muitas vezes, os custos das fases anteriores se tornam mínimos comparados com essa etapa. É justamente nessa fase que a empresa irá determinar se a ideia do produto poderá ser transformada em um produto e se tudo que foi feito até aqui tem alguma validade. Caso contrário, todo o investimento acumulado no processo será perdido. A etapa de desenvolvimento do produto visa traduzir as exigências de um cliente alvo dentro de um conjunto de métodos conhecidos, como Desdobramento da Função de Qualidade. A penúltima etapa do processo é chamada de teste de mercado. Após a fase de desenvolvimento do produto, o mesmo estará pronto para ganhar a marca e a embalagem, passando para ser testado pelo mercado. O novo produto será lançado em um cenário autêntico, como forma de identificar o tamanho do mercado e como os consumidores e revendedores reagem ao uso do produto. Se o novo produto passar pelo teste de mercado, há plenas condições para que o mesmo seja lançado e inicia-se a etapa de comercialização, que é a última etapa de todo o ciclo.

Na fase de comercialização a empresa define a capacidade com que a fábrica irá começar a produção, essa é uma decisão essencial do processo. Outro fator importante ao se comercializar um novo produto, é o momento certo para colocá-lo no mercado, essa decisão de momento da entrada pode envolver outras considerações. Se um novo produto substitui um produto mais antigo, a empresa pode retardar seu lançamento até reduzir o estoque de produto antigo. Se o produto for sazonal, seu lançamento pode ser adiado até chegar o momento certo. A empresa pode, também, decidir lançar o produto em uma única região, várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. O que é certo, é que a maioria desenvolve um lançamento planejado de mercado em um determinado período de tempo. Uma vez analisada esta última etapa, está completo o ciclo de desenvolvimento do produto. Todavia, para uma empresa chegar até este ponto, é fundamental que haja a integração de todas as partes envolvidas no processo.

Desse modo, fica clara a importância de um processo de desenvolvimento de produtos bem planejado e bem gerenciado, para a capacidade competitiva de uma empresa. A gestão bem estruturada do planejamento e desenvolvimento de produtos pode significar, dentre outros itens, maior capacidade de diversificação dos produtos, potencial para a transformação de novas tecnologias em novos produtos, melhores parcerias e menores custos dos produtos desenvolvidos, assim como, menor tempo

para o desenvolvimento de novos produtos, o que certamente gera relevante vantagem para as empresas que possuem uma gestão eficaz deste processo (JUGEND, 2006).

Porém nem todas em empresas seguem esse processo para o desenvolvimento de um novo produto, a realidade das pequenas empresas é bem diferente, isto porque a alta instabilidade a qual estão submetidas impede a adoção de estratégias mais completas de desenvolvimento de produtos, alguns empresários tentam planejar estratégias, porém dificilmente ele é seguido até o final, isto devido as oscilações de mercado, inexperiência, tempo insuficiente e pouca influência sobre o mercado (SPOMBERG, 2013).

Como muitas empresas que estão entrando no mercado, principalmente as de pequeno porte, a opção por terceirizar a produção se torna um porto importante para diminuir custos, porém o grau de terceirização do desenvolvimento e da produção do produto influencia diretamente na organização do processo. Quanto mais etapas forem terceirizadas menor é a necessidade de organização interna, mas mais estratégica torna – se a seleção dos fornecedores (STEGLICH, 2007).

2.3 INOVAÇÃO

A revolução industrial constitui um divisor de águas na história econômica, dado seus impactos sobre o crescimento da produtividade. Desde meados do século XVIII, observou-se pequenas inovações que foram obtidas pela introdução de máquinas e equipamentos, de novas formas de organização da produção e do desenvolvimento de novas fontes de materiais e energia (TIGRE, 2006). A aquisição de novas máquinas e equipamentos tornaram as técnicas já existentes obsoletas, alimentando o processo de destruição criadora (TIGRE, 2006). Portanto, a inovação sob uma visão histórica, começa nas escolas da administração surgidas no final do século XIX, passando pela produção artesanal nos primórdios do capitalismo, pela produção em massa até a microeletrônica (LIMA e MENDES, 2003). Com o crescimento da importância da inovação ao longo do tempo, fica evidente que para permanecer no mercado, as empresas teriam que, mais cedo ou mais tarde, investir em inovações e abandonar as formas tradicionais de produção (TIGRE, 2006).

A inovação possui diversos conceitos e estes variam de acordo com a aplicação desta inovação na organização. Segundo o Manual de Oslo (1997) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já para Lima e Mendes (2003), inovação se relaciona com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços, já que equivale a introdução de novidades de produtos e serviços no mercado e refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

De acordo com a Lei da inovação nº 10.973/2004, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

Para Schumpeter (1988), o processo de inovação consiste em três fases sequenciais: a invenção, a inovação e a difusão. A invenção é o processo da descoberta de princípios técnicos novos que podem ter ou não potencial de exploração comercial. Já a inovação, corresponde ao processo de desenvolvimento da forma comercial de uma invenção específica. Após sua geração, a difusão relaciona-se à expansão dessa inovação em uso comercial, sob a forma de novos produtos e processos.

Para César, Mori e Batalha (2009), há cinco tipos de atividades de inovação: um novo produto, um novo processo, abertura de um novo mercado, acesso a novos recursos para o processo produtivo e estabelecimento de uma nova organização.

Ainda em relação ao conceito de inovação, o Manual de Oslo (1997) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: a) Inovações de produto: que envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes; b) Inovações de processo: que representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; c) Inovações organizacionais: que refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa; e d) Inovações de marketing: que envolvem a implementação de novos

métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

A inovação também se centra em quatro categorias abrangentes, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma. A primeira categoria corresponde às mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece, a segunda diz respeito às mudanças nas formas em que os produtos/serviços são criados e entregues. Já a inovação de posição corresponde às mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e, finalmente, a quarta categoria refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Também é importante ressaltar que segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE (2015), as inovações de produto e processo são diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade: inovação para a empresa, mas já existente no mercado/setor; inovação para a empresa e para o mercado/setor e inovação para o mundo. Ressalta-se ainda, que o âmbito considerado para a inovação para o mercado/setor é o nacional, ainda que o mercado de atuação da empresa seja regional ou mundial.

Fica evidente que a inovação contribui de diversas formas para o sucesso e perenidade das organizações, pois enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/ serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Ainda para os autores:

As pesquisas sugerem que há uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos. Produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados, no caso de produtos mais maduros e estabelecidos, o crescimento da competitividade nas vendas é resultado não apenas da capacidade de oferecer preços mais baixos, mas também de fatores não econômicos como: modelo, customização e qualidade, fatores advindos da inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 25).

A gestão da inovação nas economias de mercados dinâmicos é um fator essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que elas, com frequência, necessitam lançar produtos novos para se manterem à frente da concorrência, cada

vez mais acirrada. Portanto, a gestão da inovação se faz importante, uma vez que os consumidores têm aumentado suas expectativas quanto as novidades em produtos e diminuído sua fidelidade às marcas, tornando os mercados muito mais competitivos e encurtando o ciclo de vida dos produtos lançados. Esse fato tem feito com que as empresas tenham que ser cada vez mais ágeis e eficientes em seu processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. É importante ressaltar que há uma distinção entre invenção e inovação. A invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito. Ela pode ser divulgada por meio de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente, visualizada e simulada por meio de protótipos e plantas piloto sem, contudo, ter uma aplicação comercial efetiva. Já a inovação ocorre com há a efetiva aplicação prática de uma invenção (TIGRE, 2006).

De acordo com Freeman (1982), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, a concepção, o desenvolvimento e a gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos ou na utilização de novos (ou melhorados) processos. Ou seja, diferentemente de invenções, que se limitam à criação de um processo, uma técnica ou um produto, a inovação é a introdução da invenção no mercado de algo novo ou aprimorado. Vale a pena resgatar também que o processo de inovação contempla, além da geração de um novo produto ou processo, as fundamentais etapas de adoção e difusão desses bens ou tecnologias no mercado.

Portanto, a inovação tem caráter sistêmico, resulta da interação entre os diferentes agentes. Isto é, ela não é linear, resultante apenas do fluxo que se inicia na pesquisa científica; passa pelo desenvolvimento e chega à validação e introdução do novo produto/processo no mercado. Trata-se de um processo de aprendizado movido a feedback, que envolve conhecimentos advindos de diversas atividades e experiências acumuladas dos diversos agentes e de suas interações, e no qual as rotinas e o histórico da empresa determinam suas capacitações futuras, havendo dependência dos caminhos galgados no passado (path dependence). Em suma, as oportunidades de inovação da firma derivam não apenas dos avanços da ciência, mas também de suas experiências e conhecimentos acumulados (SIDONIO et al., 2013, p. 339).

Apesar de ainda existir a ligação da inovação a negócios que lidam, exclusivamente, com alta tecnologia, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sabe-se que a inovação é um assunto bem mais amplo, alcançando outros níveis. A inovação tem um aspecto mais amplo, pode vir por meio do desenvolvimento de novos clientes, de novos mercados, de novos canais, de novos métodos de fazer negócios, da gestão de parcerias estratégicas, do desenvolvimento

de novas competências, de novos modelos de negócios, ou seja, a inovação é uma forma de gerar um novo valor diferenciando - se de seus concorrentes. Neste sentido, uma empresa pode ser extremamente inovadora, sem que precise vender um produto tecnologicamente superior ao do seu concorrente (ORTUÑO, 2007).

Se antes a inovação se concentrava, tradicionalmente, em produtos e processos, atualmente a distribuição passou a atrair a atenção como uma área em que inovações podem levar a ganhos reais. Mas a combinação de produto, processo e distribuição ainda não capta o potencial total de inovação da organização. A empresa de sucesso desenvolverá habilidades excepcionais se inovar em desenvolvimento estratégico e desenho organizacional (BACARIM, 2000). Desse modo, inovar com vistas ao crescimento de sua competitividade significa cada vez mais a busca contínua por um mix ótimo de pessoas, estruturas e tecnologias, porém, com foco nos objetivos de curto, médio e longo prazos, viabilizados por meio de estratégias montadas a partir da visão de mercados, cenários tecnológicos e concorrentes efetivos e potenciais (BACARIM, 2000).

A estratégia de inovação para Cavagnoli (2009) determina o modo pelo qual a empresa utilizará a inovação para executar a sua estratégia de negócios, a fim de melhorar o seu desempenho. Ela deve estar alinhada à missão, valores e objetivos estratégicos da empresa. Para definir a estratégia de inovação é necessário alocar recursos de maneira eficiente e planejar as mudanças necessárias. Conforme o autor, existem três modelos muito utilizados pelas empresas: *first mover*, *fast follower* e *trendsetter*. O primeiro refere-se a inovar no mercado por meio de uma nova tecnologia ou novo modelo de negócios. O *fast follower* refere-se a seguir os passos das líderes de mercado evitando altos riscos e altos custos. E a terceira estratégia de inovação ocorre quando a empresa cria uma nova tendência no mercado mediante o lançamento de um atributo indispensável ou lançamento de uma tecnologia inovadora.

Dessa maneira, percebe-se que as empresas mais sólidas, aquelas que se sobressaem mesmo em épocas de crise e que crescem além da média do seu segmento, investem fortemente e priorizam a inovação (ORTUÑO, 2007).

Já no contexto das pequenas empresas brasileiras quando observamos que o processo de inovação é bem complexo, isto porque a relação entre porte da empresa e geração de inovação possui diferentes lados e depende também do setor de atividade da empresa. O padrão de concorrência de determinados setores muitas

vezes estabelece a inovação como elemento fundamental não apenas de competitividade, mas também de sobrevivência para as pequenas empresas (MAIA, 2012).

Para o setor agroindustrial e a indústria de alimentos, aspectos relacionados a qualidade e segurança do produto são muito importantes na decisão do consumo. Portanto, o consumidor influencia o processo de inovação porque leva as empresas a buscar soluções para o atendimento de suas novas exigências. O processo de inovação no setor de alimentos começa com a identificação das características de qualidade como aspectos microbiológicos, nutricionais e sensoriais. A partir dessa caracterização, os avanços tecnológicos podem ser mapeados por meio de ferramentas como a rastreabilidade, os processos de conservação não convencionais e os métodos rápidos de análise com ênfase crítica em novas tecnologias. A inovação e o monitoramento do processo ajudam a garantir a qualidade e a segurança dos alimentos (CABRAL E SOARES, 2009)

No setor de alimentos as inovações de processo são muito importantes, elas representaram em torno de 55% das inovações implementadas. É importante esclarecer que a aquisição de máquinas e equipamentos, considerados novos produtos para as empresas de maquinário, também representam inovações de processo para a indústria alimentícia (SIDONIO et al., 2013).

Ainda de acordo com Sidonio et al. (2013), do total de inovações de processo, 91% eram novidades apenas para a empresa, das quais 62%, aprimoramentos de processos já existentes. Em relação às inovações para o mercado nacional, mas já existentes no mundo, 90% eram processos completamente novos para a empresa. Apenas 0,05% das inovações eram novas em escala global, valor ainda inferior ao das inovações de produto.

Quando se trata de Alimento, Ciência e Tecnologia, deve-se salientar a diferença entre Ciência de Alimentos e Tecnologia de Alimentos que, segundo Bender (2004), são áreas que convivem intrínseca e extrinsecamente. Ciência de Alimentos pode ser definida como o campo fundamental de investigações dos fenômenos básicos que ocorrem nos alimentos e em seus componentes, considerando-se principalmente a sua complexidade. Já Tecnologia de Alimentos é a aplicação da Ciência e da Engenharia na produção, processamento, embalagem, distribuição, preparo e utilização dos alimentos, desde as matérias-primas até o consumo do alimento.

Ainda segundo o autor, quando aplicadas de forma correta, as tecnologias podem ajudar na resolução de problemas relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, processos ou equipamentos e seleção de matérias-primas. Logo, para manter-se competitiva, a indústria deve usar tecnologias apropriadas, projetos modernos e alternativos (FREITAS, 2007).

Segundo Cabral (1999 apud DOMINGUES, 2008), o processo de inovação na indústria de alimentos é caracterizado por uma extensa relação tecnológica com outras indústrias. Tal relação gera inovações para uso próprio e para uso de outras indústrias, e acaba por estimular inovações ao longo da sua cadeia produtiva, como em produtores de matéria-prima (agricultura), em fornecedores de aditivos, no setor de embalagens e nos produtores de bens de capital. Isso faz com que ela se adapte às mudanças na demanda do consumidor, mas, também, transmite essas mudanças aos seus setores fornecedores.

Ainda para o autor, apesar de possuir baixa intensidade de investimentos em planejamento e desenvolvimento, a indústria de alimentos possui muita inovação em produto e processo. A explicação se dá porque há consumidores ainda muito conservadores no que se refere às propriedades alimentares, contudo, em função do estilo de vida e das mudanças socioeconômicas, eles demandam novos produtos, mas com características parecidas aos já existentes, o que acaba por criar um mercado de consumo que não é totalmente estático.

Logo, as principais inovações ligadas ao mercado de alimentos estão nas áreas de insumos e ingredientes, biotecnologia, equipamentos e embalagens. Na área de pós-colheita de produtos vegetais, nota-se um aumento significativo dos vegetais minimamente processados prontos para consumo e em pequenas porções. Atualmente, as embalagens primárias (diretamente ligadas aos produtos) são um dos principais alvos das áreas de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que podem prolongar a vida útil dos produtos, impedindo sua re- contaminação após processos de conservação, ou ainda, servindo de barreira a umidade, oxigênio e outros agentes que modificam a qualidade nutricional e sensorial (CABRAL e SOARES, 2009).

As empresas de alimentos são menos dependentes de pesquisa científica que de outros ativos para inovar (DOMINGUES, 2008), mesmo assim, tem como característica do desenvolvimento tecnológico a importância do conhecimento oriundo de outras instituições e áreas científicas, pois necessita de um conjunto amplo de

conhecimentos com atuação de diferentes áreas da ciência (FORNARI, GOMES e CORREA, 2014).

De acordo com os autores supracitados, as atividades de inovação na indústria de alimentos estão pautadas nas mudanças nos métodos e escalas produtivas e na complementaridade dos processos de adaptação e difusão tecnológica. Esta relação exige das empresas tanto interações com indústrias diferentes, quanto distintos modos de aprendizado e acúmulo de conhecimento os quais auxiliam no desenvolvimento das capacidades técnicas da firma. A indústria de alimentos e bebidas brasileira tem suporte em matérias-primas para crescer e se tornar cada vez mais forte. Contudo, é necessário observar as tendências do mercado e apostar em pesquisa e desenvolvimento de produtos com valor agregado (INDUSTRIA DE LÁCTICINEOS, 2014).

Quando o assunto é inovação além de áreas tradicionais, que tratam mais especificamente do leite “In natura” outras áreas e etapas do processo começaram a receber mais atenção. Como visto anteriormente, a mudança no perfil de consumo contribuiu para uma maior concorrência e conseqüentemente exigiu mais investimentos e desenvolvimento por parte das empresas do setor, para poder diversificar no mercado e atender esses novos perfis de consumidores, atualmente são várias as possibilidades de inovação no setor de acordo com o Relatório de inteligência do SEBRAE (2014) estas inovações ocorrem principalmente nas áreas de: a) Criação de gado leiteiro: Uma das alternativas para conquistar novos públicos consumidores é integrar a criação de diferentes gados leiteiros, como por exemplo os bovinos e ovinos. Assim, o produtor pode suportar possíveis variações de mercado e contar com mais de um produto para comercialização; b) Leite com baixo teor de lactose: Devido a uma grande parcela da população contar com algum tipo de intolerância à lactose e a conseqüente popularização dos leites sem essa substância, os produtores podem diversificar os produtos comercializados através do leite de vaca com menor teor de lactose; c) Inovação de produtos: Com a concorrência de produtos substitutos ao leite de vaca, os pequenos negócios podem diversificar a linha de produtos através de novas tendências, como exemplo, os leites aromatizados; d) Embalagem: Tendo em vista a vida mais agitada nas grandes cidades e a nova constituição da família brasileira, inovar nas embalagens pode ser um caminho para atingir novos mercados. Os produtores podem oferecer embalagens para consumo rápido e individual; e) Inovação no manejo animal: Através da crescente preocupação

com o bem-estar animal e com as práticas mais sustentáveis, os empreendedores podem investir em novas técnicas de manejo do gado leiteiro, agregando maior valor ao leite comercializado e diferenciando-se da concorrência.

As empresas de alimentos e bebidas precisam, atualmente, de conhecimentos (*expertise*) não somente em agricultura e alimentos, mas, também, em novas técnicas nas áreas de biotecnologia, embalagens e química (DOMINGUES, 2008).

Em última análise, ainda que a indústria de lácteos e grãos, assim como a indústria de alimento seja considerada de baixa intensidade tecnológica, a lucratividade e o crescimento parecem depender, em grande parte, da habilidade destas empresas inovarem continuamente. Propaganda, diferenciação de produto, e outros pilares desta indústria, também dependem, em parte, de boa tecnologia e inovação (ALFRANCA, RAMA e VON TUNZELMANN, 2006 apud DOMINGUES, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2008). Para se coletar os dados para a elaboração desta análise, serão realizadas visitas a empresa a ser estudada para observar o desenvolvimento dos produtos, assim como entrevistas qualitativas para com os funcionários ligados a esses processos. Serão realizadas também análises documentais necessários para o enriquecimento do presente trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo analisar o desenvolvimento de novos produtos alimentares para consumidores com restrição alimentar, mais especificamente restrição ao glúten e a lactose, nesta pesquisa também analisaremos a inovação ligada ao processo. Para tanto atingir os objetivos gerais e específicos deste trabalho optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa de caráter explicativa.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1990). Nos últimos anos a pesquisa qualitativa vive um momento de crescimento e diversificação, tornando-se uma proposta de pesquisa consolidada (GIBBS, 2009).

A pesquisa também será do tipo explicativa, que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenômenos, com intuito de aprofundar o conhecimento da realidade (GIL, 2008). Neste tipo de pesquisa procura-se explicar o porquê e suas causas, através da interpretação dos fenômenos estudados (GONÇALVES, 2005).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de uma entrevista presencial em profundidade com roteiro semiestruturado (Apêndice A), também foram feitas análises documentais e uma visita técnica a empresa para observação.

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008). Para Gonçalves (2005) a técnica da entrevista constitui um instrumento super eficaz para o recolhimento de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa. Logo, a entrevista se torna um tipo de interação excelente de proximidade entre as pessoas permitindo o desenvolvimento de uma estreita relação, esta relação é um elemento fundamental nas pesquisas (RICHARDSON, 1999).

Os dados foram coletados a partir de um roteiro base (Apêndice A), com perguntas relativas ao desenvolvimento de produtos e as inovações relacionadas a este processo, estas perguntas terão estrutura semiaberta proporcionando ao entrevistador maior flexibilidade e liberdade para desenvolver cada situação, podendo acrescentar ou excluir perguntar de acordo com cada cenário. Uma característica importante da entrevista semiestruturada é que ela visa obter do entrevistado aspectos mais relevantes sobre determinado problema, obtendo assim informações mais detalhadas (RICHARDSON, 1999).

A entrevista foi agendada com antecedência e durante o contato inicial foi passado para a empresa os objetivos do trabalho, a mesma foi realizada na sede da empresa em Porto Alegre com a gerente de marketing da Gourmet Brasil, a escolha da entrevistada se deu pela disponibilidade da empresa e pela função que a funcionária desempenha. A entrevista teve duração de 40 minutos foi gravada e transcrita com a autorização da empresa e da entrevistada.

Além da entrevista foi realizada uma análise documental, alguns documentos foram fornecidos pela empresa estudada como catálogos de produtos, outros

documentos foram pesquisados no site da Gourmet Brasil e em outros artigos. Para (GIL, 2008) as fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas. Sem contar que em muitos casos só se torna possível realizar uma investigação social por meio de documentos.

Na pesquisa documental inicia-se o estudo com a definição clara dos objetivos, para poder julgar que tipo de documentação será adequada às suas finalidades e conhecer os riscos por fontes inexatas, distorcidas ou errôneas. Por esse motivo, para cada tipo de fonte fornecedora de dados, o investigador deve conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A empresa em questão como dito anteriormente tem sede em Porto Alegre e atua no ramo de alimentos voltados para consumidores com restrição a glúten e/ou a lactose, a escolha se deu pelo fato da empresa ser de pequeno porte, com *mix* de produtos voltados para os consumidores com restrição ao glúten e a lactose e ter sido a primeira empresa a entrar no varejo do Rio Grande do Sul com esse tipo de portfólio, além de possuir características inovadoras.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O objetivo da análise de dados é organizar e resumir os dados coletados, fornecendo as respostas para o problema proposto pelo entrevistador. Já a interpretação tem como objetivo proporcionar a procura de sentido mais amplo das respostas obtidas, ligando as mesmas aos conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 2008).

Segundo Gibbs (2009) da análise surge algum tipo de transformação, onde se começa com alguma coleta de dados, que no caso das pesquisas qualitativas são muitas vezes volumosos, e depois são processados com ajuda de procedimentos analíticos, até se tornar uma análise clara e confiável. Ainda de acordo com o autor

como os dados qualitativos possuem grande variedade, a análise dos dados se torna desafiador.

Na análise qualitativa, o estilo do pesquisador influencia bastante a análise, mas geralmente são seguidas etapas para concluir tal análise e categorizar os dados (GIL, 2008). Deste modo, em um primeiro momento será realizada a redução dos dados provenientes das análises de documentos, assim como as transcrições das entrevistas, posteriormente, esses dados também serão reduzidos para possibilitar a verificação das respostas e conclusões das mesmas. Então a análise será dividida em 4 dimensões cada uma delas ligada aos objetivos desta pesquisa, a primeira dimensão será a apresentação da empresa, na segunda dimensão será descrito o processo produtivo do mix de produto, logo após será descrito como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos da Gourmet Brasil, por fim analisaremos a inovação envolvido no processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder os objetivos propostos na introdução deste trabalho foi estudada a empresa Gourmet Brasil, pequena empresa no ramo de alimentos voltados para consumidores com alguns tipos de restrição alimentar. Primeiro serão apresentadas as características gerais da empresa, logo após será apresentado o processo produtivo e o processo de desenvolvimento de produtos para então finalizar com o nível de inovação encontrado na empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em análise é a Gourmet Brasil, fundada em 2015 a empresa é de pequeno porte e está localizada na cidade de Porto Alegre. A empresa em questão foi criada a partir da percepção de seu fundador em relação a crescente tendência de alimentação saudável no mercado brasileiro e o aumento na quantidade de pessoas com algum tipo de restrição alimentar e tem como missão proporcionar aos consumidores uma linha de alimentos saudáveis e práticos que não contenham glúten e/ ou lactose, através de receitas caseiras.

Os produtos fabricados pela Gourmet Brasil vão desde alimentos congelados como pizzas e lasanhas, até pães e bolos, passando por farinhas e gelatinas, possuindo assim um amplo *mix* de produtos, atualmente a empresa possui uma linha de pizzas com cinco sabores diferentes e mais uma massa de pré-pizza, linha de lasanhas com três sabores diferentes, pão de queijo, linha de pães e bolos com sete diferentes tipos de composição, Brownie, Crepioca, Tapioca e Waffle. Estes produtos estão disponíveis na capital e no interior do Rio Grande do Sul e também em Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Ceará.

A Gourmet Brasil é composta por 5 funcionários na área administrativa, duas pessoas na área de gestão sendo uma na área de marketing e outra na área de

logística e mais o diretor que é o próprio proprietário. A configuração da equipe se torna enxuta devido ao fato da empresa terceirizar a produção de seus produtos. Outro ponto a ser salientado é o fato do proprietário possuir outra empresa no ramo de representação comercial de produtos alimentícios, fato no qual facilitou a Brasil Gourmet a ter maior acesso a um número relevante de fornecedores, que os ajudam a ofertar ao consumidor um produto de real qualidade. Atualmente os seus principais fornecedores são a MATZUPEL, CISBRA e INDEA.

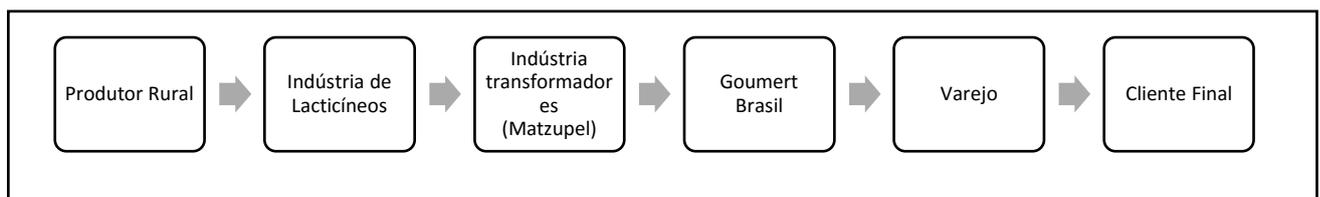
4.2 PROCESSO PRODUTIVO

A empresa possui duas áreas de produção, uma totalmente voltada para produtos zero lactose e outra voltada para alimentos sem glúten, como a empresa foi aberta recentemente e ainda é de pequeno porte optou por terceirizar a produção, outro fator influenciador é que como o diretor possui outra empresa no ramo de representação comercial na área de alimentos, o contato com as indústrias era mais fácil, já que a comunicação já existia. A ideia em um primeiro momento seria centralizar toda a produção em somente uma empresa, porém ao avaliar a infraestrutura das indústrias visitadas, foi verificado que nenhuma das delas poderia fabricar os dois tipos de produto desenvolvidos pela empresa, ou a indústria produziria os alimentos sem lactose ou produziria os produtos sem glúten, já que ambas as opções não possuíam tecnologia suficiente para produção dos dois tipos, logo a empresa teve que optar por terceirizar sua produção para três empresas diferentes. A empresa que produz o portfólio de produtos sem lactose é a MATZUPEL que fica localizada na cidade Antônio Prado/RS, a empresa responsável pela produção da linha de produtos sem glúten é a CISBRA que fica localizada em Ijuí/RS e a empresa que fabrica as gelatinas é a INDEA localizada no Morro da Fumaça também no estado do Rio Grande do Sul. Todas estas empresas prestam serviço para outras empresas do ramo e também possuem sua linha própria de produtos.

4.2.1 Produção Sem Lactose

Para a produção de produtos sem lactose a empresa escolhida para realizar a produção não precisou realizar muitas mudanças em seu processo produtivo, e nem em seus maquinários, a empresa teve que incorporar as novas receitas a seu processo produtivo.

Figura 1: Cadeia Produtiva de Produtos Sem Lactose



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

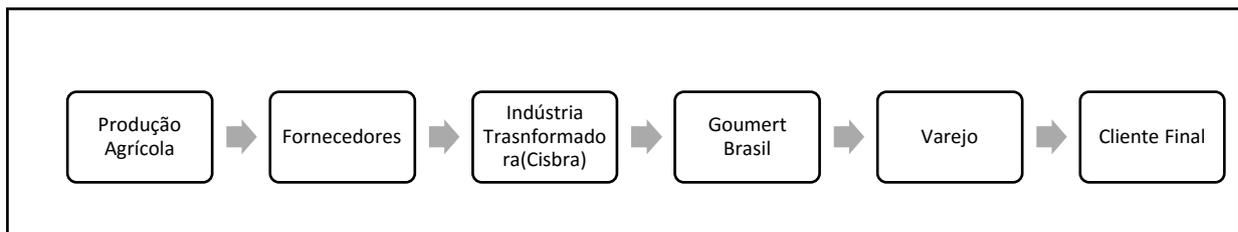
Foi possível concluir segundo dados fornecidos pela entrevista que o controle que a Gourmet Brasil exerce sobre a cadeia produtiva da produção zero lactose, é relativamente baixo, já que de toda cadeia produtiva, a empresa só possui relação com a indústria transformadora e com as empresas de varejo. De todos os ingredientes que são adquiridos pela empresa transformadora o único que a Gourmet Brasil tem controle é sobre o queijo, que é o único item da receita que não possui lactose, esse controle se dá para garantir a qualidade do produto e das receitas e para garantir que realmente os produtos não contenham lactose. No mais a empresa analisada não influencia ou controla outros itens da cadeia de suprimentos de seus produtos. O mesmo acontece com as empresas de varejo, a Gourmet Brasil não possui poder de influenciar as empresas de varejo, ao contrário, ela que se adapta as empresas de varejo.

4.2.2 Produção Sem Glúten

Já para a produção de pães e bolos sem glúten além da criação das receitas para os produtos foi necessária a criação de mais uma unidade de produção, porém

totalmente voltada para produção de produtos sem glúten, todo este investimento foi realizado para garantir a qualidade dos produtos e para impedir a contaminação cruzada garantindo assim que os produtos sejam realmente sem glúten. Vale ressaltar que esta nova unidade foi criada em um primeiro momento somente para atender as necessidades da Gourmet Brasil, porém não deixa de ser uma opção para novos negócios do fornecedor Cisbra, já que além de atender outras empresas que não somente a empresa em análise também possui uma linha própria de produtos.

Figura 2: Cadeia Produtiva de Produtos Sem Glúten



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Assim como na produção de produtos sem lactose, não controle por parte da empresa analisada na cadeia de suprimentos de produtos sem glúten. A Gourmet Brasil não controla nenhum dos ingredientes que são adquiridos pela empresa transformadora. Porém diferentemente da outra cadeia de suprimentos a empresa analisada demanda maior suporte tecnológico da indústria transformadora o que acaba por influenciar e mudar os processos já existentes na mesma. No mais em relação a empresa transformadora a empresa analisada não influencia ou controla outros itens. A relação com as empresas de varejo é igual a cadeia anterior.

De todas as redes de varejo que a empresa fornece seus produtos, a que é considerada com maior importância é a companhia Zaffari, que é a grande responsável pela entrada dos produtos no mercado e é responsável por grande parte do volume de vendas da Gourmet Brasil. Segundo dados da entrevista a empresa sofre influência direta deste ponto da cadeia, a ponto de alterar seu portfólio e suas receitas caso o produto não seja aceito pela rede varejista. A empresa também não possui controle sobre a sua exposição no ponto de venda. Percebe-se uma flexibilidade maior por parte da empresa em outras redes varejistas menos tradicionais e no interior do estado.

4.3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Segundo Bianchini (2009) e Nascimento (2003), os estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos são divididos em: geração de ideias, triagem de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento de produto, teste de mercado e comercialização. Porém, com a atual situação econômica, reduzir a duração desse ciclo passou a ser preocupação premente para empresas de todos os setores. Para disponibilizar rapidamente seus novos produtos ao mercado, muitas delas adotam abordagens mais eficientes e orientadas para a equipe, onde os departamentos da empresa trabalham juntos, sobrepondo as etapas do processo de desenvolvimento de produto, para economizar tempo e aumentar a eficácia (BIANCHINI, 2009). Porém, analisando uma empresa de pequeno porte a realidade provavelmente não será igual, muito pela falta de estrutura, alguns itens do desenvolvimento de produtos não são realizados ou não recebem a devida atenção durante o processo.

Ao analisar o processo de desenvolvimento da Gourmet Brasil, verificamos exatamente esta situação, como a empresa é de pequeno porte, possui somente os setores básicos para sua operação, logo percebe - se que todo o processo é extremamente centralizado, ou seja, todas as decisões sobre o desenvolvimento de produtos são tomadas pelo diretor - proprietário, ele juntamente com os fornecedores dos produtos decidem as características mais técnicas, já o setor de marketing que é representado somente por uma funcionária, fica responsável pelas criação das embalagens, pela inserção no mercado e pelas informações do pós venda.

Quando avaliamos item a item do processo de desenvolvimento de produtos percebemos que nem todos eles são efetivamente realizados, a parte inicial de geração e triagem de ideias é realizada entre o proprietário e a gerente de marketing, assim como o desenvolvimento de conceito, após o desenvolvimento do conceito é iniciado o processo de desenvolvimento dos produtos que como dito anteriormente é realizado entre o proprietário e os fornecedores que produzem os produtos, a partir deste ponto o produto já é colocado no ponto de venda ficando disponível ao consumidor. Vale ressaltar que o desenvolvimento da estratégia de marketing e a

análise comercial é realizada pela gerente de marketing, porém duas etapas de extrema importância para garantir o sucesso e a qualidade da linha não são realizadas como o teste de conceito e de mercado. Segundo Steglich (2007) o lançamento de um novo produto apresenta riscos elevados. Falhas na implementação do projeto podem causar danos irreparáveis para a empresa, incluindo, além de prejuízos financeiros, a perda de imagem, o enfraquecimento da marca, a baixa moral da equipe de desenvolvimento de produtos e restrição a futuros desenvolvimentos.

Desde o início da empresa nenhum item do portfólio de produtos passou por algum tipo de avaliação por parte dos clientes antes de ficar disponível no ponto de venda, e isto já acarretou alguns problemas, um dos itens do mix de produtos da empresa teve de ser retirado do mercado por 6 meses, só voltando a ser comercializado no segundo trimestre deste ano, o produto não foi bem aceito pelos clientes, segundo entrevista com a gerente de marketing da empresa, as maiores reclamações eram em relação ao sabor do produto, fator que seria facilmente identificado nos testes de conceito e de mercado caso eles tivessem ocorrido, a percepção da necessidade de envolver os clientes em todas as etapas do desenvolvimento de produtos não é muito clara para maioria das empresas, e isto ganha uma dimensão maior para as pequenas empresas, principalmente as inovadoras que concentram seus esforços em criar tendências deixando de lado a adequação de mercado (SPOMBERG, 2013). Após o retorno negativo a empresa retirou o produto do mercado e juntamente com os fornecedores trabalharam para criar uma nova receita para melhorar a aceitação do produto.

Outro fator importante no processo de desenvolvimento de produtos da empresa é a participação do cliente que é praticamente inexistente durante todo processo, não são realizadas pesquisas ou grupos focais para entender a necessidade destes clientes, a única fonte de feedback da empresa em relação aos produtos vem da sua página no Facebook e de uma empresa de merchandising que realiza degustações dos produtos nos pontos de venda. O nível de envolvimento dos clientes ocorre: primeiro, na fase do projeto informacional, na qual há necessidade de informações técnicas e de mercado para definir o conceito do produto; segundo, na fase de revisão do protótipo, cuja finalidade é, além de testar o protótipo, inserir no produto, características que melhorem a interação entre os produtos e os usuários (GONZÁLES et al, 2008). Existe uma vontade por parte do proprietário de contratar uma empresa especializada, ou realizar pesquisas de opinião através do site da

empresa e página no Facebook, porém na atual situação da empresa seria um custo alto demais. A empresa entende que isto seria importante para desenvolver produtos realmente voltados para as necessidades dos clientes e que de forma geral diminuiria possíveis erros, e aumentaria a aceitação do público. Estas pesquisas também seriam importantes para identificar melhor o público alvo. A empresa surgiu com a ideia de fornecer alimentação saudável e prática, com receitas caseiras sem glúten e sem lactose, com esse *mix* de produtos ela acaba tendo um cliente mais preocupado com a alimentação que consome, mas também pessoas que possuem restrição alimentar, porém a empresa não possui dados que comprovem quanto de seus clientes consomem os produtos por estarem preocupados com a alimentação ou quantos consomem por possuir algum tipo de restrição alimentar. Logo estas pesquisas seriam essenciais para melhorar o desempenho da empresa e fortalecer seu *mix* de produtos. Incluir o cliente ao processo de desenvolvimento de produtos traz inúmeros ganhos para as empresas, principalmente porque reduz o risco e a incerteza do mercado, reduz os erros e mudanças no projeto e aumenta a parceria e fidelização dos clientes (GONZÁLES et al, 2008).

4.4 INOVAÇÃO

Com o crescimento da importância da inovação ao longo do tempo, fica evidente que para permanecer no mercado, as empresas teriam que, mais cedo ou mais tarde, investir em inovações e abandonar as formas tradicionais de produção (TIGRE, 2006).

A Gourmet Brasil se considera uma empresa inovadora, pois foi a primeira a lançar uma linha de produtos específica para um nicho de mercado ainda pouco atendido no varejo do Rio Grande do Sul. Segundo o Manual de Oslo (1997) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A empresa apresenta vários tipos de inovação como a de produto e de mercado já que é a primeira a colocar no mercado uma linha de produtos sem glúten e sem lactose em receitas que os consumidores que possuem esse tipo

de restrição não encontravam no mercado, aliando a isto sabor e praticidade. Também é possível identificar uma inovação de processo pois ao criar esse *mix* de produto a empresa acabou por demandar de seus fornecedores processos novos para criação destes produtos.

Ao analisar o processo de inovação, principalmente quando analisamos a cadeia de suprimentos, verifica-se que a inovação varia de nível e muda de ator dependendo do produto que está sendo produzido, todos eles impactando para criação de inovação da empresa.

A produção de produtos sem glúten requer muito cuidado, pois o risco de contaminação cruzada é alta, já que ela ocorre pelo ar por se tratar de farinha, logo para não correr risco o fornecedor não teve outra alternativa a não ser criar uma nova unidade como citado anteriormente para produção dos produtos. Segundo a Federação Brasileira de Gastroenterologia o cuidado com a fabricação de produtos sem glúten deve ser muito rigoroso, já que não podem ser fabricados produtos com glúten e sem glúten no mesmo maquinário ou no mesmo ambiente.

Ao analisar o nível de inovação que cada item da cadeia produtiva possui, percebemos que existe um nível maior de inovação no fornecedor que entrega o produto já pronto, o grau de inovação nos outros itens não é inexistente, porém é perceptível que dentro deste processo produtivo este fornecedor possui mais investimento em inovação. Unidades de produção de massas, bolos e biscoitos possuem similaridade de ingredientes e de processos industriais, e tem como principal tipo de inovação, a inovação de processo, isto pela variedade de produtos que as indústrias são capazes de produzir para contemplar a demanda de seus clientes (CORTES, 2014). No caso da empresa Cisbra além da inovação de processos, principalmente no âmbito de criar receitas que mantivessem o sabor e as características ideais para os produtos sem glúten, houveram inovações radicais pois com a abertura de uma nova unidade eles inovaram para abriram um novo mercado e criaram acesso a novos recursos para o processo produtivo.

Já com relação a linha de produtos sem lactose, o maior nível inovação está no fornecedor de insumos, pois é ele que cria a maior inovação de produto, que sustenta toda a cadeia.

O queijo utilizado pela Gourmet Brasil é produzido pela cooperativa Santa Clara, segundo dados fornecidos no site da empresa lactose é retirado do queijo a partir do processo de hidrólise, ou seja, acontece a quebra da lactose no leite através adição da enzima lactase, esse processo ocorre no leite, antes da produção do queijo. Assim como no caso anterior os outros itens da cadeia produtiva também possuem inovação, a Gourmet Brasil por ser pioneira na criação da linha de produtos congelados sem lactose, e a Matzupel inovando seu processo para produção dos produtos. Porém a inovação desenvolvida pela cooperativa Santa Clara tem impacto muito maior, pois ela inovou na criação de um produto primário que servirá como base para muitas receitas não somente da empresa estudada. Vale salientar que o produto da Santa Clara não foi criado para a Gourmet Brasil, mas sim para a demanda do mercado existente tanto de empresas quanto de consumidores finais.

De forma geral o nível de inovação da empresa Gourmet Brasil é alto, eles apresentaram no nível de produto uma inovação incremental com alto nível de agregação de valor ao produto com melhorias e alto índice de qualidade, no nível de inovação organizacional o nível não é muito alto, pois por se tratar de uma empresa de pequeno porte, tem a gestão extremamente centralizada no proprietário. Além disto as inovações criadas pela Gourmet Brasil impactaram seus parceiros na cadeia produtiva, o que contribuiu para o desenvolvimento destes parceiros e para que eles também criassem de inovação

Segundo Cabral (1999 apud DOMINGUES, 2008), o processo de inovação na indústria de alimentos é caracterizado por uma extensa relação tecnológica com outras indústrias. Tal relação gera inovações para uso próprio e para uso de outras indústrias, e acaba por estimular inovações ao longo da sua cadeia produtiva, como em produtores de matéria-prima (agricultura), em fornecedores de aditivos, no setor de embalagens e nos produtores de bens de capital

4.5 INSERÇÃO DE MERCADO E PERCEPÇÃO DA EMPRESA

A inserção no mercado foi relativamente fácil, isto porque o proprietário já trabalha no ramo pois possui uma empresa de representação comercial que facilitou a entrada em grandes empresas varejistas e isto está ligado a percepção que a empresa tem da aceitação de sua linha de produtos. A grande porta de entrada no

mercado foi através de uma grade rede de supermercado do estado, e o processo de entrada nesta rede de varejo é relativamente difícil, isto porque o produto passa por diversos testes até finalmente ser aceito, logo a empresa considera que ter passado nestes testes já são por si um bom resultado de aceitação do mercado, outro ponto importante está ligado aos níveis de venda dos produtos que estão crescendo a cada mês principalmente os produtos com receitas mais tradicionais como as pizzas de calabresa e a lasanha a bolonhesa.

Toda via a empresa possui alguns obstáculos que a impedem de crescer, e muito destes problemas estão ligados à forte dependência de seus fornecedores, uma vez que a empresa terceiriza seu processo produtivo a dependência que a empresa tem de seus fornecedores é enorme, o grau de terceirização do desenvolvimento e da produção do produto influencia diretamente na organização do processo. Quanto mais etapas forem terceirizadas, menor é a necessidade de organização interna, mas mais estratégica torna – se a seleção dos fornecedores (STEGLICH, 2007).

O maior problema está na falta de tecnologia que estes fornecedores dispõem no momento, a dificuldade está no fato de não ser possível ter um produto que seja sem glúten e ao mesmo tempo sem lactose, a empresa tem muitos projetos de aumento de mix de produtos, porém com os fornecedores que a empresa tem no momento não seria possível a produção, logo a possibilidade que já está em andamento é o aumento da linha em relação aos sabores, vale ressaltar que a empresa já entrou em contato com outras empresas no estado, mas está com dificuldades em encontrar parceiros com essa tecnologia já desenvolvida.

Outro obstáculo é com relação a distribuição dos produtos sem glúten. Essa distribuição no sul e sudeste do país acontece sem problemas, porém para o norte do país a distribuição fica bem prejudicada, pelo fato do produto sem glúten ter um prazo de validade inferior, o produto acaba perdendo o prazo de validade durante a viagem daqui para o norte do país, isto se tornou um problema tão grande que a empresa optou por não vender os produtos sem glúten no norte do país. Atualmente somente a linha zero lactose é vendida no Ceará, o que acaba por fazer o nível de venda cair, sem falar na fatia de mercado que a empresa perde por não poder comercializar esses produtos

A empresa está procurando outros fornecedores no norte do país para realizar a produção, mas até o momento não achou, somente achou uma empresa que poderia produzir alguns itens da linha zero lactose, mais especificamente as pizzas e o pão

de queijo. Então pode – se dizer que o maior empecilho para o crescimento da empresa atualmente é a falta de fornecedores capacitados, uma possibilidade para resolver este problema seria se a Gourmet Brasil optasse por ter a sua produção própria, mas como o custo seria muito alto, a ideia foi descartada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o desenvolvimento de produtos para consumidores com restrição alimentar como intolerância ao glúten e a lactose, além do desenvolvimento de produtos, foi analisado a inserção do produto no mercado e a percepção da empresa sobre a aceitação do mix de produtos, outro ponto analisado foi a inovação criada pela empresa, já que a mesma foi a primeira empresa do estado a desenvolver uma linha de produtos totalmente voltada para este nicho ainda pouco desenvolvido no estados de consumidores com alergia alimentar. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na empresa Gourmet Brasil inaugurada no estado no ano de 2015 e que já tem seus produtos vendidos em todo estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Ceará.

Com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo a diferença entre continuar ou não no mercado vem do fato da empresa investir ou não no seu processo de inovar e desenvolver novos produtos que atendam às necessidades cada vez mais exigentes de seus clientes. Desse modo, fica clara a importância de um processo de desenvolvimento de produtos bem planejado e bem gerenciado, para a capacidade competitiva de uma empresa. A gestão bem estruturada do planejamento e desenvolvimento de produtos pode significar, dentre outros itens, maior capacidade de diversificação dos produtos, potencial para a transformação de novas tecnologias em novos produtos, melhores parcerias e menores custos dos produtos desenvolvidos, assim como, menor tempo para o desenvolvimento de novos produtos, o que certamente gera relevante vantagem para as empresas que possuem uma gestão eficaz deste processo (JUGEND, 2006).

Porém nem todas em empresas seguem esse processo para o desenvolvimento de um novo produto, a realidade das pequenas empresas é bem diferente, isto porque a alta instabilidade a qual estão submetidas impede a adoção de estratégias mais completas de desenvolvimento de produtos (SPOMBERG, 2013). Com relação a mercados dinâmicos a inovação é um fator essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que elas, com frequência, necessitam lançar produtos novos para se manterem à frente da concorrência, cada vez mais acirrada.

Portanto, a gestão da inovação se faz importante, uma vez que os consumidores têm aumentado suas expectativas quanto às novidades em produtos e diminuído sua fidelidade às marcas, tornando os mercados muito mais competitivos e encurtando o ciclo de vida dos produtos lançados. Esse fato tem feito com que as empresas tenham que ser cada vez mais ágeis e eficientes em seu processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos (TIGRE,2006).

Ao analisar o desenvolvimento de produtos da empresa Gourmet Brasil verificou-se que, por ser uma pequena empresa e ter pouco tempo de existência, a empresa não realiza todas etapas essenciais para um desenvolvimento de produtos eficaz. Entre as etapas analisadas destacou-se os testes de conceito e de mercado, justamente as etapas que permitiriam a identificação de possíveis erros de projeto e que não são realizadas pela empresa. Vale ressaltar que a empresa já teve erros de projeto e teve de retirar do mercado um produto que não foi bem aceito pelos clientes, o que representa um custo elevado. Ainda sobre o desenvolvimento de produtos a empresa não inclui em seus processos a participação do cliente, a única resposta vem somente depois que o produto já se encontra no ponto de venda. Por fim, identificou-se que existe por parte da empresa uma vontade de realizar algumas pesquisas, porém é um projeto mais para o futuro.

Sobre o processo de inovação é interessante verificar que a empresa impacta toda sua cadeia produtiva pela inovação que cria. Pelo seu porte a empresa optou por terceirizar seu processo produtivo, escolha feita para diminuir seu custo com produção, por terceirizar seu processo produtivo e criar produtos inovadores ela acaba por demandar de seus fornecedores processos de produção também inovadores. Como a empresa possui duas linhas de produção uma sem glúten e outra sem lactose fica perceptível que cada linha de produção possui um nível de inovação diferente já que são fornecedores diferentes. Em uma das linhas de produção, a inovação vem da empresa que produz o insumo que serve como base para as receitas, que é o queijo utilizado na produção de produtos zero lactose. Já na produção sem glúten, a inovação vem do fornecedor que produz o produto finalizado, pois é ela que inova em seu processo produtivo para poder entregar o produto dentro das especificações da empresa analisada.

Por ser uma empresa nova no mercado a Gourmet Brasil não possui grande influência sobre as redes varejistas, pelo contrário, é ela que sofre influência direta das redes varejistas sobre os seus produtos, a ponto de modificar seu *mix* para ser

aceita em algumas redes de supermercado, verifica-se uma maior flexibilidade em relação ao varejo somente nas cidades do interior, ainda sobre mercado a empresa acredita que teve uma ótima aceitação por parte dos clientes, principalmente por ser pioneira neste nicho. Verifica-se também que a Gourmet Brasil possui algumas barreiras ao seu crescimento e elas provêm da dependência que a empresa tem em relação a seus fornecedores, a falta de inovação e adaptação aos processos produtivos estão impactando diretamente nos planos de desenvolvimento de um novo *mix* de produtos.

Frente aos fatos que foram analisados entende-se que o presente trabalho contribui para analisar como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos em uma pequena empresa que cria produtos alimentares e inovadores, como este é um assunto que ainda não foi muito desenvolvido, logo este trabalho contribui para que um pouco deste processo ainda desconhecido seja trazido para discussão no mundo acadêmico.

Vale salientar como limitação do estudo que a empresa estudada é apenas uma pequena fração do mercado de produtos voltados para esses consumidores, logo é importante que haja outras pesquisas na área para conhecer e analisar outros processos de fabricação tanto de produtos primários como leite, queijos e farinhas como produtos já acabados como é o caso da Gourmet Brasil. Outra limitação ao trabalho foi a falta de acesso a outras empresas, principalmente as que produzem os produtos que servem como base para as receitas, seria de extrema importância ter acesso a estas empresas pois o trabalho seria mais completo, além de ser uma boa opção para pesquisas futuras, analisar os processos destas empresas.

Com o crescimento deste mercado no país fica visível que existem muitas opções de estudo na área, além da análise sobre outros processos de produção deste mercado, muitos outros estudos podem ser realizados como por exemplo o perfil do consumidor e a sua percepção sobre as marcas existentes no mercado, logo temos um grande leque de opções de variáveis que podem e devem ser estudadas.

REFERÊNCIAS

Associação dos celíacos do Brasil (ACELBRA). Disponível em: <<http://www.ancelbra.org.br/2004/index.php>>. Acesso em 09 jun. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE SUPERMERCADOS DE BRASÍLIA (ASBRA). **Produtos sem lactose e sem glúten ganham espaço**. Disponível em: <<http://www.asbra.com.br/noticia/produtos-sem-lactose-e-gluten-ganham-espaco>>. Acesso em: 15 set. 2015.

BACARIM, Gilberto. **A importância da inovação para gestão integrada do negócio e sua competitividade**. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1695>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

BACK, Daniele. **Desenvolvimento de queijo minas frescal probiótico com teor reduzido de lactose**. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3885>. Acesso em: 09 out. 2015.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BARROS, Giselli Fagundes et al. **Elaboração de um produto derivado lácteo, denominado Boursin (*petit-suisse* salgado), com características funcionais**. UNIVALE, 2009. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/elaboracao-produto-derivado-lacteo-boursin/elaboracao-produto-derivado-lacteo-boursin.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2015.

BARROS, Betania Tanure. et al. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BENDER, A. E. **Dicionário de nutrição e tecnologia de alimentos**. 4. ed. São Paulo: Roca LTDA, 2004. Disponível em: <<http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=667643&biblioteca=vazio&busca=autoria:%22BENDER,%20A.%20E.%22&qFacets=autoria:%22BENDER,%20A.%20E.%22&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

BIANCHINI, Giovana. **Fases do desenvolvimento de produtos da linha armazém amazônico na indústria de cosmético Pelle Natural LTDA**. Rio Grande do Sul, VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2553.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

CAVAGNOLI, Irani. **Estratégias de Negócios e de Inovação**. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/estrategias-de-negocios-e-de-inovacao/>>. Acesso em: 25 out. 2015.

CYMBALUK, Fernando. **Alimentação sem glúten é opção de negócio**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI224876-17180,00-ALIMENTACAO+SEM+GLUTEN+E+OPCAO+DE+NEGOCIO.html>>. Acesso em 09 jun. 2016.

BRASIL. **Lei N. 10.973**, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.inovacao.uema.br/imagensnoticias/files/Lei%2010973_04%20Lei%20de%20Inovacao.pdf>. Acesso em 08 dez 2015.

CÉSAR, Aldara da Silva; MORI, Cláudia de; BATALHA, Mário Otávio. **Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos**: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café. In: __ Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro: 9 (2), p. 355-378, julho/dezembro, 2009. Disponível em: <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/478>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

CORTE, Vitor Francisco Dalla. **A inovação tecnológica na indústria de derivados do trigo no Brasil**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/103360>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

CUNHA, Gilberto Dias. **A Evolução dos Modos de Gestão do Desenvolvimento de Produtos**. In: __ Produto e Produção, Rio Grande do Sul, vol. 9, n. 2, p. 71-90, jun, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/4346/2294>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

DOMINGUES, Angélica Silva. **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. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000440504>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

Federação brasileira de gastroenterologia. **Informações gerais sobre doença celíaca**. Disponível em: <<http://www.fbg.org.br/Textos/1346/Informa%C3%A7%C3%B5es-gerais-sobre-Doen%C3%A7a-Cel%C3%ADaca>> Acesso em 08 jun. 2016.

Federação nacional das associações de celíacos do Brasil (FENACELBRA) Disponível em: <<http://www.fenacelbra.com.br/acelpar/carta-as-autoridades/>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

FORNARI, Vinicius C. B; GOMES, Rogério; CORREA, André Luiz. **Indicadores de inovação: um exame das atividades inovativas na indústria internacional de alimentos processados**. Revista Brasileira de Inovação, São Paulo:14 (1), p. 135-

162, janeiro/junho 2015. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34611/indicadores-de-inovacao--um-exame-das-atividades-inovativas-na-industria-internacional-de-alimentos-processados>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

FREITAS, Renato João Sossela de et. al. **Análise - Indicadores de pesquisa do XX Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia de Alimentos**. In: __ Ciência e Tecnologia de Alimentos., São Paulo: 27(supl.): 7-13, ago. 2007. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-20612007000500001&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 nov. 2015.

FREEMAN, Chris Luc Soete. **A economia de inovação industrial**. Disponível em:
<<http://pt.slideshare.net/ceumarrampazzomendonca/freeman2008aeconomiadainovaoinustrialcap08sucessosemalogrosnainovaoinustrial2>>. Acesso em 10 nov. 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

HERON, Xavier. **Linha sem lactose: A grande tendência para o mercado em 2015**. Disponível em: <http://www.implantandomarketing.com/linha-sem-lactose-a-grande-tendencia-para-o-mercado-em-2015/>. Acesso em: 10 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Inovação Tecnológica**. In: __ Pintec 2014. Disponível em:
<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/manual_de_instrucoes_pintec_%202014.pdf>. Acesso em 18 nov. 2015.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL). **Brasil Ingredients Trends 2020**. Disponível em:
<<http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Pack%20Trends%202020.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2015

JUGEND, Daniel. **Desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas de base tecnológica: Práticas de gestão no setor de automação de controle de processos**. Disponível em:
<<http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/DissDanielJugend.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

LIMA, Marcos Antonio Martins; MENDES, José Piragibe Figueiredo. **Inovação na gestão organizacional e tecnologia: Conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresa no Brasil**. In: __ Revista Produção Online; ISSN 1676 - 1901 / Vol. 3/ Num. 2/ Junho de 2003. Disponível em:
<<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/622>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

MAIA, Adriano Felipe da Silva. **Inovação em micro e pequenas empresas: Uma análise do caso brasileiro**. Uberlândia 2012. Disponível em: <<http://www.ppge.ie.ufu.br/node/217>>. Acesso em 07 jun. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOVITCH, Jacques. **Alguns Aspectos da inovação tecnológica na indústria de alimentos**. In: __ Revista de Administração IA – USP. São Paulo, vol. 15(4), p. 74-101. Out/Nov 1980.

MATTAR, Rejane; MAZO, Daniel Ferraz de campos. **Intolerância a lactose: Mudança de paradigmas com a biologia molecular**. In: __Revista da associação médica brasileira. vol.56 no.2 São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-42302010000200025&script=sci_arttext . Acesso em: 14 set. 2015.

MELLO, José André Villas Boas. **Inovação tecnológica e mudança logística no setor de leites fluidos**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/305_artigoLeite.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

MILK POINT. **Restrição a lactose é responsável por queda do consumo de leite**. Disponível em: <[://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/al-restricao-a-lactose-e-responsavel-por-queda-do-consumo-de-leite-95177n.aspx](http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/al-restricao-a-lactose-e-responsavel-por-queda-do-consumo-de-leite-95177n.aspx)>. Acesso em: 10 set. 2015.

MUNDIM, Ana Paula Freitas et al. **Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional**. In: __ Gestão e Produção, São Paulo; v.9, n.1, p.1-16, abril 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2002000100002&script=sci_arttext. Acesso: 15 nov. 2015.

NASCIMENTO, Antonio Eduardo A. P. **Ciclo de desenvolvimento do produto**. Disponível em: <[.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000294677](http://bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000294677)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

NEVES, Henrique Castro de. **Gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de novos produtos lácteos**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/mestradoleite/files/2013/01/Disserta%C3%A7%C3%A3o-final3.pdf>. Acesso: em 09 out. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ORTUÑO, Flávio. **A importância da inovação dentro das empresas.**

<<http://www.revistaecotour.com.br/novo/home/?tipo=noticia&id=1903>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

REVISTA LEITE E DERIVADOS. **A lactose é negligenciada em mercados em fase de crescimento.** In:___Euromonitor Internacional. Nº 137. ANO XXII NOV/ DEZ 2012. Disponível em:

<http://www.insumos.com.br/aditivos_e_ingredientes/materias/144.pdf>. Acesso em: 16 set. 2015.

REVISTA ADITIVO E INGREDIENTES. **Alimentos sem lactose mantêm apelo global.** In:___ Euromonitor Internacional. Nº 77. Abril /2011. Disponível em:

<http://www.insumos.com.br/funcionais_e_nutraceuticos/materias/115.pdf>. Acesso em: 16 set. 2015.

REVISTA INDUSTRIA DE LACTICÍNEOS. Minas Gerais: Ano XVI – Set/Out 2011 - nº 92 – ISSN 1678-7250. Disponível em:

http://www.labor3.com.br/website/images/stories/revistas/revista_industria_laticinio_set.out_2011.pdf. Acesso em: 17 nov. 2015.

REVISTA INDUSTRIA DE LACTICÍNEOS. Minas Gerais: Ano XIX - Jul/Ago 2014 - nº 109 - ISSN 1678-7250. Disponível em:

<http://www.revistalaticinios.com.br/download/edicoes_anteriores/Revista_Industria_de_Laticinios_109.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Nadir Paula; RÉVILLIO, Jean Philippe Palma. **Fatores estratégicos explorados pelas empresas processadoras de lácteos para inserir-se no mercado de bebida à base de soja.** Santa Maria: Ciência Rural, 2011.

ROZENFELD, Henrique et. al. **Gestão e desenvolvimento de produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Desenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório de inteligência do leite.** Disponível em:

<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/webroot/projetos/porta_sebrae-sc/downloads/mercado/2014/relatorios/relatorio-dezembro-2014-leite.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

SIDONIO, Luiza et al. **Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3708.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2015.

SOARES, Antonio Gomes; CABRAL, Lourdes Maria Corrêa. **Inovação impulsiona qualidade e segurança no mercado de alimentos.** Disponível em: <<http://www.plurale.com.br/site/noticias-detalhes.php?cod=6587&codSecao=2>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (SBAN). **Intolerância a lactose e consumo de leite e derivados lácteos.** Disponível em: <<http://www.sban.org.br/posicionamentos/79/intolerancia-a-lactose-e-consumo-de-leite-e-derivados-lacteos>>. Acesso em: 17 set. 2015.

SPOMBERG, Thiago Kotarba. **Particularidades do processo de desenvolvimento de produtos das pequenas empresas.** Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/77646>>. Acesso em: 06 jun. 2016

STEGLICH, Laurence Reich. **O desenvolvimento de produtos em uma rede de pequenas e medias empresas: Motivação e fatores críticos.** Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10408/000598359.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 jun. 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de Entrevistas

Apresentação do objetivo da entrevista. Solicitação de permissão para gravação da entrevista.

Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Tempo de Empresa:

Sobre a empresa

- Você poderia fazer um breve histórico sobre a empresa (data de inauguração, motivação)?
- Como é a estrutura da cadeia de produção da empresa?

Desenvolvimento de Produtos

- Como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos?
- Como ocorre a comunicação entre os setores envolvidos no processo de DP?
- Existe algum tipo de mapeamento dos processos durante o desenvolvimento de novos produtos? Se sim quais métodos ou sistemas são usados para tal função?
- Como os setores identificam e lidam com as falhas do processo de DP? Existem indicadores para isto?
- Qual o processo foi escolhido pela empresa para retirar a lactose do leite? E porque este foi o processo escolhido?

Inovação

- A empresa pode ser considerada inovadora para o setor? Como você define inovação dentro do segmento?

- Quais são as fontes desta inovação (parcerias)?
- Qual o papel da inovação para a cooperativa?
- Como funciona o processo de fabricação dos produtos zero lactose?
- Qual a diferença na produção dos produtos em relação aos produtos com lactose?
- Que tipo de alteração (equipamentos) teve de ser feita para fabricação da linha zero lactose?

Comercialização

- Como a empresa identifica a necessidade dos clientes?
- Como os clientes são envolvidos na etapa teste dos produtos?
- Como os clientes participam do processo de DP? Em quais etapas a participação é mais importante?
- Porque a empresa decidiu desenvolver produtos para intolerantes a lactose? E qual o diferencial da empresa para os demais concorrentes de empresas com portfólio de produtos zero lactose?
- Como foi feita a inserção dos produtos zero lactose no mercado? Foi feito um lançamento de teste em uma determinada região, ou por determinado produto?
- Sabemos que de 35 a 40% de novos produtos são retirados do mercado em um curto espaço de tempo. Como você avalia a aceitação da linha?
- Quais são as perspectivas estratégicas para a linha de produtos zero lactose? Quais seriam as dificuldades para o desenvolvimento?