

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIA CLARA GIUBERTI TAMAGNO

PROPOSTA DE INOVAÇÃO DE MARKETING PARA A EMPRESA SAFRA

Porto Alegre

2018

MARIA CLARA GIUBERTI TAMAGNO

PROPOSTA DE INOVAÇÃO DE MARKETING PARA A EMPRESA SAFRA

Trabalho de conclusão de 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.

Orientador: Daniela Callegaro

Porto Alegre

2018

RESUMO

O presente estudo é uma proposta de uma inovação de marketing para a empresa Safra, situada em Porto Alegre/Rio Grande do Sul. O trabalho busca descrever as tendências de mercado no segmento de comércio de cogumelos em médio e longo prazo, identificar oportunidades e ideais para atuação inovadora de marketing, selecionar uma ideia de inovação de marketing viável para a empresa Safra, bem como identificar a necessidade de recursos para a implantação da inovação identificada. A metodologia do trabalho envolveu a análise de dados disponíveis na internet a respeito das tendências de mercado para o futuro, procurando identificar oportunidades para a Safra mudar o mercado de cogumelos. A pesquisa se constituiu na análise do perfil do consumidor do futuro em seu comportamento como consumidor. Para a coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas em profundidade, uma com um especialista na área e outra com os proprietários da empresa a fim de levantar informações relevantes em relação ao mercado e ao cenário atual da empresa. Através da análise dos dados, identificou-se a relação entre o público em potencial e as oportunidades de marketing que podem ser exploradas, e a situação da empresa referente à sua capacidade de inovação. Por fim, o trabalho propõe uma inovação de marketing que se adeque com o perfil e o potencial da empresa.

Palavras-Chave: Inovação, Inovação de Marketing, Cogumelos, Geração *Millennium*, *Millennials*, Gamificação, Comunicação.

ABSTRACT

This paper is a proposal of a marketing innovation for Safra, a company based in Porto Alegre / RS. It seeks to describe the market trends in the medium and long term for the mushrooms segment to identify opportunities and ideas for an innovation, to select a viable marketing innovation idea for the company and to verify the need for resources to implement the identified innovation. The methodology of the paper involved the analysis of data available on the internet regarding market trends for the future, seeking to identify opportunities to change the market of mushrooms. The research consisted of analyzing the future consumer's profile and its behavior as a consumer. For the data collection, two in-depth interviews were then held, one with a specialist in the area and another with the owners of the company in order to gather relevant information regarding the market and the current scenario of the company. By analyzing the data, we identified the relationship between the potential audience and the marketing opportunities that can be explored, and the company's situation regarding its capacity for innovation. Finally, a marketing innovation will be proposed that fits the profile and potential of the company.

Keywords: *Innovation, Marketing Innovation, Mushrooms, Millennium Generation, Millennials, Gamification, Communication.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução de vendas da empresa Safra no período entre 2014 e 2018 (até maio)	8
Figura 2: Impactos de uma inovação de marketing.....	16
Figura 3: Modelo do processo de inovação.....	19
Figura 4: Processo de gestão da inovação	20
Figura 5: Fatores internos e externos que impactam a inovação	21
Figura 6: Impactos do ambiente organizacional na criatividade	22
Figura 7: Fatores facilitadores	28
Figura 8: Fatores dificultadores	28
Figura 9: Pesquisa pelo termo “ <i>gamification</i> ” entre 2008 e fev/2018	38
Figura 10: Fatores facilitadores da empresa Safra.....	42
Figura 11: Fatores dificultadores da empresa Safra.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVO GERAL.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3. JUSTIFICATIVA	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. INOVAÇÃO.....	12
2.1.1. Inovações de Marketing	15
2.1.2. Gestão da Inovação	18
3. METODOLOGIA	25
3.1. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	26
3.2. TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS	29
4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1. FASE 1: BUSCA.....	30
4.2. FASE 2: SELEÇÃO	36
4.3. ANÁLISE DAS CONDIÇÕES INOVADORAS DA EMPRESA SAFRA	40
4.4. PROPOSIÇÃO DE UMA ABORDAGEM VIÁVEL PARA A EMPRESA	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ESPECIALISTA	56
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES DA EMPRESA	

1. INTRODUÇÃO

Por mais de 40 anos, a empresa Safra foi referência no mercado de hortifrutigranjeiros como uma das maiores empresas do ramo no Rio Grande do Sul. Porém, há dez anos, a empresa vislumbrou uma oportunidade no mercado e mudou sua estratégia, especializando-se no ramo da fungicultura e abandonando por completo o mercado antes atuado, devido à saturação de oferta no mesmo.

A Safra é uma empresa familiar situada no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, baseando-se na receita bruta anual, a Safra enquadra-se como uma empresa de pequeno porte. Ela divide sua liderança entre duas figuras: um diretor comercial e uma diretora de operações, que são auxiliados por cinco colaboradores e dois prestadores de serviço terceirizados para realização de entregas de mercadoria.

Focada apenas em distribuição, a Safra não trabalha com o cultivo dos cogumelos, sendo apenas um agente intermediário entre o produtor e o cliente, ou seja, atua como atacadista. Conforme Kotler (2000, p. 553) “o atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. O atacado exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam basicamente com a produção, e os varejistas”. Ainda completando essa ideia, Kotler (2000) ressalta que os atacadistas, também podendo ser chamados de distribuidores, gerenciam clientes empresariais e não o próprio consumidor final, combinando exatamente com o perfil de clientes da Safra.

Por estar tanto tempo no mercado, a Safra tem uma ampla e diversificada carteira de clientes, sendo todos gaúchos e em sua maioria restaurantes, tanto pequenos quanto de grandes redes. A empresa também mantém intenso fluxo de vendas para fruteiras, organizadoras de eventos, supermercados, cafeterias, hotéis e chefs autônomos. Em média, os clientes da Safra atendem a um público de classe média-alta, com um padrão de consumo elevado e com alto grau de instrução, visto que o produto comercializado não possui um preço acessível a todos os padrões de vida, além de não ser um produto de conhecimento geral e de não fazer parte da cesta básica do brasileiro.

Na época em que a Safra adentrou o mercado de comércio de cogumelos, o consumo do produto no Brasil vinha aumentando consideravelmente, o que continua até o hoje. O aprofundamento na área gastronômica trouxe à tona as propriedades e

características deste produto que antes tinha sua oferta voltada para Europa e China. Além disso, a procura por uma melhor qualidade de vida junto com a propaganda do benefício de seu consumo também contribuíram para o aumento da demanda de cogumelos de forma geral.

O crescimento da popularidade do consumo de cogumelos tem gerado um aumento gradual de sua procura. A Figura 1 representa a quantidade total de quilogramas comercializados pela empresa Safra, que tem se esforçado para atender toda a demanda. Contudo, o mercado vem sendo explorado por outros competidores. Conforme aumenta a demanda de certo bem ou serviço é comum que outros players comecem a investir nesse mercado também.

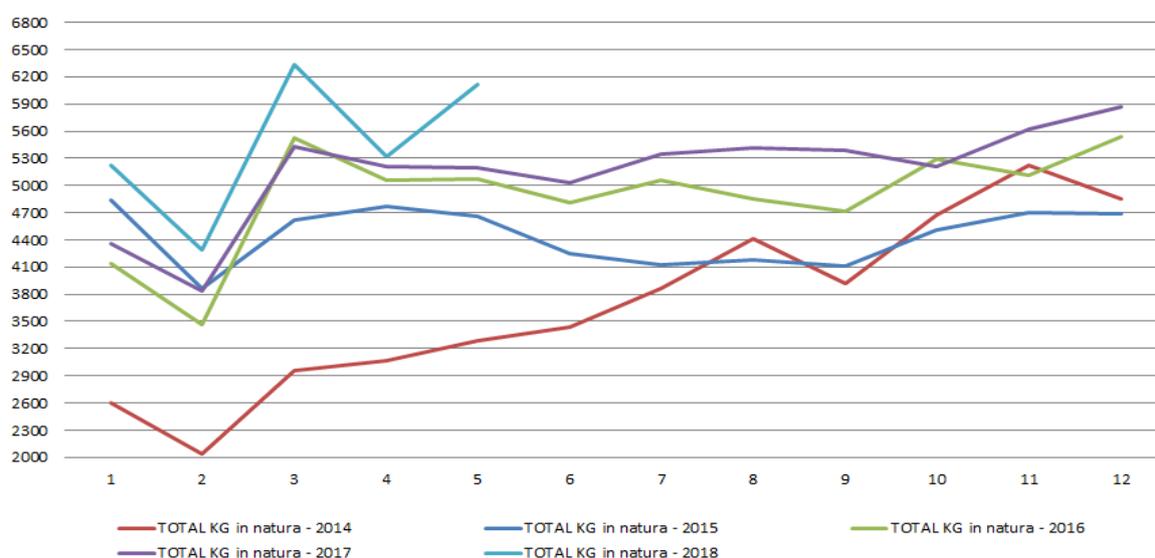


Figura 1: Evolução de vendas da empresa Safra no período entre 2014 e 2018 (até maio)

Fonte: Elaborado pela autora através do banco de dados do sistema da empresa

Desde que entrou do ramo da fungicultura, a empresa Safra já possuía concorrentes, porém apenas uma empresa gaúcha chamada Terras Altas era forte e significativa, sendo a sua maior preocupação. No início, empresas menores e não focadas apenas na venda de cogumelos não eram grandes ameaças para os negócios da Safra, porém com o tempo algumas foram se destacando, como a Ricari, e junto com a crise econômica, surgiram empresas e produtores de outros estados, que tiveram que abranger seu mercado para aumentar suas vendas e, por isso, praticaram preços muito competitivos.

Mesmo com a procura em crescimento, o consumo per capita de cogumelos no Brasil ainda é muito baixo se compararmos com os outros países. Segundo a ANPC - Associação Nacional dos Produtores de Cogumelos, o brasileiro consome 160 gramas, enquanto os franceses, alemães e italianos consomem uma média de 2kg por habitante, e os asiáticos, como os chineses e coreanos, 8kg. Isso significa que ainda existe muito mercado a ser explorado e a Safra está vislumbrando essa oportunidade.

No último ano, os contatos que a empresa recebeu, através do seu site, de pessoas que procuram cogumelos para consumo próprio aumentaram consideravelmente. A maioria deles justificava a busca por não encontrar o produto tão facilmente e nem com preços atrativos. Isso acontece, pois, como mencionado anteriormente, o costume do consumo de cogumelos ainda não está totalmente difundido. Em sua maioria, esses clientes se assemelham em dois fatores: na busca de uma alimentação mais saudável, muitas vezes procurando substituir alimentos de origem animal, e na falta de conhecimento sobre o manuseio do produto, apesar da vontade de consumi-lo.

Atenta a esse cenário, a empresa iniciou no ano de 2017 a realizar vendas também para pessoas físicas, além de pessoas jurídicas, e criou um perfil nas redes sociais para divulgação de conteúdo que pudesse suprir essa falta de informações sobre o produto. Por ser a empresa Safra de pequeno porte e contar, no momento, com poucos funcionários, sendo nenhum deles especializado na área de marketing, nunca alocou seus recursos para a elaboração de ações nesse setor que pudessem alavancar as suas vendas e nem aumentar seu *brand awareness*. A Safra não trabalha atualmente com a divulgação da sua marca, fazendo pouco investimento em comunicação.

Dada a circunstância mencionada, a Safra tem pouca exposição no mercado. Apesar da criação de um website, ainda há muitos campos a serem explorados, sendo necessário um planejamento que suporte a tomada de decisões. Uma forte campanha de marketing pode ajudar a empresa a prospectar novos clientes e a fidelizar os antigos concomitantemente e, por isso, é importante que ela se mantenha atenta às oportunidades de inovação.

A inovação é uma grande aliada no esforço da elevação da competitividade das empresas. Atividades inovadoras auxiliam o ingresso em novos mercados, na

satisfação de novos consumidores, no aumento suas vendas, na eficácia de processos, entre outras vantagens. Empresas que não inovam desaparecem naturalmente do mercado, pois são substituídas por aquelas que podem oferecer produtos ou serviços atualizados e que satisfaçam as atuais ou futuras necessidades do mercado.

Quando se trata de inovação, não se restringe às questões tecnológicas revolucionárias, mas sim se abrange o conceito a todos os tipos de atividades que a empresa possa exercer, sendo nos processos diários, na criação de um novo produto, nas atividades organizacionais ou no que diz respeito a ações de marketing. Organizações onde esse conceito está intrínseco não apenas sobrevivem no mercado como influenciam o rumo da indústria.

Por consequência dos fatores mencionados acima, a empresa encontra-se em uma situação onde precisa agir para antecipar as necessidades do mercado em crescimento para fortalecer a marca e não perder seu *market share*. As atuais atividades da empresa limitam seu crescimento em médio e longo prazo, pois não há um plano de inovação para responder às atualizações do mercado.

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposição de inovação em marketing para atuação da empresa Safra no segmento de comércio de cogumelos.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever tendências de mercado no segmento de cogumelos em médio e curto prazo;
- Identificar oportunidades e ideais para atuação inovadora de marketing;
- Selecionar uma ideia de inovação de marketing viável para a empresa Safra;
- Verificar a necessidade de recursos para adoção da inovação identificada.

1.3. JUSTIFICATIVA

A empresa Safra cresceu ao longo do tempo, adquirindo uma fatia maior de mercado e popularizando o consumo de cogumelos. Entretanto, a entrada de novos

competidores no mercado, assim como o surgimento de um mercado em potencial a ser explorado, reforça a necessidade do desenvolvimento de uma inovação para a empresa aumentar seu *market share* e se manter competitiva no cenário futuro.

Esse trabalho justifica-se pela necessidade de criação de uma nova ideia ou prática de marketing que propicie vantagens competitivas e, assim, tornar a Safra mais eficiente, proporcionando o seu crescimento no mercado. Através das análises do ambiente interno e externo da empresa, do estudo sobre mercado consumidor do futuro e os mecanismos de marketing disponíveis, serão adquiridas informações como fatores endógenos e exógenos à organização que caracterizam o potencial inovador da Safra, além do perfil de consumo desse novo mercado e das técnicas de marketing eficientes para alcançar esse público. Os outputs do estudo serão indispensáveis para que a empresa Safra oriente suas ações e possa crescer e manter-se no mercado da fungicultura. Ao final do estudo, os resultados obtidos serão disponibilizados aos diretores da empresa para que possam utilizá-los para a implantação de uma inovação de marketing.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INOVAÇÃO

A inovação, cujo significado é novidade ou renovação, está presente no mundo muito antes de ter seu significado definido. Nos livros de história podemos notá-la com o progresso das sociedades no passar dos anos. Porém, a sua importância foi primeiramente notada por Schumpeter (1912). Ele destacou a sua função fundamental para o desenvolvimento econômico com a introdução de “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1942, p. 83).

Mesmo sendo qualificada como polissêmica e multifacetada, variando em função da área de aplicação, Bessant e Tidd (2009) salientam que a inovação é uma questão de sobrevivência e aqueles que não inovarem correm o risco de virarem obsoletos e serem ultrapassados por aqueles que o façam. O mesmo vale para as empresas que põem em risco o seu futuro caso não invistam em algum tipo de inovação para fomentar seu crescimento.

No Manual de Oslo (OCDE, 2005) define-se inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55). Portanto, evidenciam-se quatro dimensões de mudanças: inovação em produto, inovação em processos, inovação organizacional e inovação em marketing, ou seja, trata de mudanças em qualquer atividade inovadora que de certa forma transformará a atividade da organização, não somente as atividades no âmbito tecnológico.

Em harmonia com essa ideia, Vonortas *et al.* (2015, p. 5, tradução nossa) reiteram que “inovação pode ser distinguida de tecnologia ao entender que a tecnologia é apenas uma maneira de inovar”.

Além de levar em conta a inovação tecnológica a partir de indicadores de P&D ou de patentes depositadas, devem-se considerar outros esforços de mudança e novidade, como adaptações em produtos, novos arranjos operacionais, adequações em práticas de gestão ou novas técnicas de marketing. Trata-se de atividades que não seriam capturadas pelos modelos

tradicionais de inovação, mas que podem significar desempenho positivo para as empresas. (ZAWISLAK, 2015, p. 163)

A capacidade de inovar não deve ser medida simplesmente pelo nível tecnológico nos processos da empresa. Primordialmente, quando se tratava de inovação, as únicas atividades consideradas inovadoras eram aquelas que diziam respeito a produto e processo. Recentemente, com a introdução dos conceitos de inovação organizacional e de marketing, estende-se a possibilidade de inovar em diferentes departamentos e funções que podem contribuir com atividades que geram impacto econômico.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), uma inovação é apenas considerada como tal quando ela emprega métodos nunca utilizados pela empresa anteriormente: uma inovação de produto consiste em mudanças na sua função ou no seu uso. É quando existe uma melhoria significativa das características funcionais e de uso na introdução de um novo produto ou atualização de um já existente. A inovação de processos trata sobre a produção e distribuição, ou seja, quando se efetua mudanças nos procedimentos atuais ou na implementação de novos. As inovações organizacionais envolvem mudanças tanto internas, no local de trabalho, quanto nas relações externas, alterando as práticas do negócio. Já as inovações de marketing caracterizam-se por mudanças no design do produto, na embalagem ou também em qualquer aspecto que envolve o posicionamento do produto, o seu preço e a sua promoção.

Davila et al. (2009) afirmam que a inovação não somente diz respeito à sobrevivência e ao crescimento das empresas, mas também ao seu poder de influência sobre rumo das indústrias em que estão inseridas. Entretanto, o poder de mudar o vetor competitivo de uma indústria não necessariamente garante o sucesso e domínio da empresa inovadora, e por isso a mesma deve ser capaz de inovar corriqueiramente, seja ela uma inovação incremental ou radical.

Inovações incrementais foram definidas por Sattler (2011, p. 11, tradução nossa) como “produtos ou processos que são modificados através do aprimoramento de tecnologia existente, mas que visa os mesmos clientes”. Já as inovações radicais são aquelas que “são totalmente novas para o mercado e são

competence-destroying, uma vez que a trajetória tecnológica é fundamentalmente mudada” (SATTLER, 2011, p. 11, tradução nossa).

Igualmente importante é a capacidade de identificar novidades e oportunidades no mercado, sendo esse um diferencial importante para criar vantagens sobre a concorrência. Não necessariamente a inovação deve ser elaborada dentro da empresa, mas essa pode adquiri-la de outras empresas por meio do processo de difusão, ou seja, quando a inovação é disseminada para o mercado, a partir da sua primeira introdução. Para Tigre (2014, n.p.) “quando uma inovação se difunde no mercado é possível identificar oportunidades para introduzir inovações complementares, descobrir problemas de usabilidade, testar a qualidade e obter outras informações úteis para aprimorar o produto e reposicionar novas versões no mercado”.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) uma inovação, em sua definição, contém um dos três tipos de grau de novidade abaixo:

- nova para empresa: quando já existia no mercado, porém é praticada pela primeira vez pela empresa.

- nova para o mercado: quando a empresa é a primeira a lançar a inovação no mercado em que atua;

- nova para o mundo: quando a empresa é a primeira a lançar a novidade no mundo, ou seja, quando nenhuma outra indústria tenha inovado de tal maneira.

O nível da capacidade de inovar, independente da área, difere, certamente, em cada empresa. Cada uma tem um comportamento diferente em relação à inovação. Enquanto umas implementam mudanças reativas, apenas para não perder sua posição no mercado, outras são proativas e se mantêm sempre atualizadas para ganhar uma posição superior aos seus concorrentes, geralmente tornando-se líderes (OCDE, 2005).

Contudo, em todos os casos a inovação “é resultado de um processo que envolve riscos, incertezas e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 45). Para Tidd *et al.* (1997), tal processo envolve quatro momentos: a identificação de oportunidades do mercado, a escolha da oportunidade de inovação mais vantajosa, a obtenção dos recursos necessários para aplicar a mudança e a criação e execução do projeto de inovação.

2.1.1. Inovações de Marketing

Primeiramente, é importante destacar que a função do setor de Marketing em uma organização vai além de fazer propaganda. Segundo Pride e Ferrel (2014, p. 6), marketing é mais que simplesmente anunciar ou vender um produto; ele envolve desenvolver e fazer a gestão de um produto que irá satisfazer as necessidades dos consumidores. Conforme a sociedade evolui, estende-se o seu conceito.

São recentes as referências de inovações de marketing dentro do estudo de inovações. Pode-se notar na comparação entre duas pesquisas da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), realizada pelo IBGE, que levanta informações sobre as atividades de inovação na indústria brasileira e cria indicadores que definem se as mudanças ocorridas nas organizações podem ser consideradas inovações: a pesquisa do IBGE (2005) utilizava critérios referentes às inovações tecnológicas, envolvendo apenas inovações de produtos e processos. Já na edição do IBGE (2008), o estudo abrangeu também atividades de inovação organizacional e de marketing. Levitt (1960) complementa afirmando que na maioria das vezes as inovações de marketing ocorreram de modo acidental, sem planejamento, diferente das inovações em produtos e processos.

Hauschildt e Salomo (2007 apud SATTLER, 2011, p. 10, tradução nossa) observaram que os pesquisadores traziam diferentes conceitos de inovação, porém todos eles compartilhavam dois aspectos: “as inovações são ‘produtos e processos qualitativamente novos’ e são ‘consideravelmente diferentes da sua condição anterior’”. Atualmente, é possível ter acesso a mais conteúdo sobre os aspectos organizacionais e de marketing. A “inclusão das inovações organizacionais e de marketing origina uma estrutura mais completa, que está mais apta a apreender as mudanças que afetam o desempenho da firma e contribuem para o acúmulo de conhecimento” (OCDE, 2005, p. 17).

Conforme Chen (2006), as inovações de marketing têm um papel fundamental para manter a vantagem competitiva e crescimento da empresa, e são também uma adequada ferramenta para superar momentos de crise (NAIDOO, 2010). Aksoy (2017) descreve marketing como um agregador de valor às vendas e à performance de inovação das empresas. Gupta et al. (2016) ressaltam que quanto maior for a capacidade da empresa em aplicar estratégias de inovação de marketing, maior será

o seu nível de competitividade em um mercado competitivo. A **Figura 2** representa a repercussão de uma cultura de inovação dentro de uma empresa. Tal peculiaridade fomenta uma inovação de marketing que, por consequência, causa um impacto na performance da empresa no seu mercado e pode influenciar no desenvolvimento de uma inovação de produto.

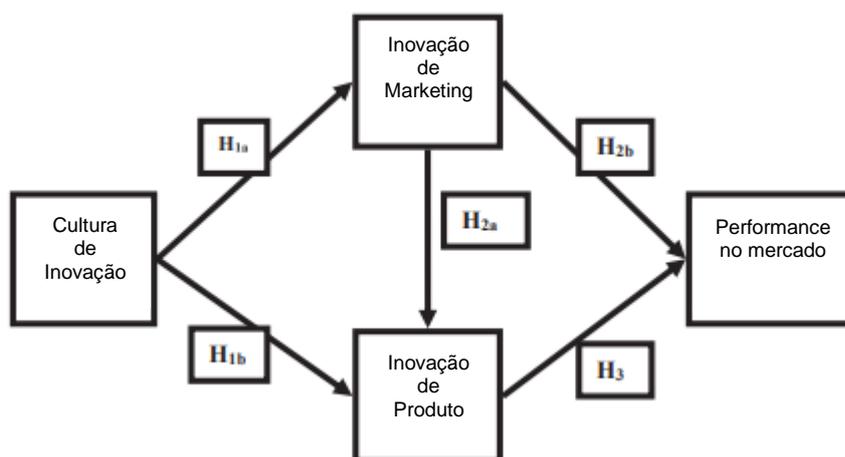


Figura 2: Impactos de uma inovação de marketing

Fonte: Adaptado de Akoy (2017)

Por se tratar de inovações que acarretam modificações de baixo risco, as inovações de marketing torna-se uma estratégia atrativa, fornecendo soluções rápidas e inovadoras (NAIDOO, 2010). Ainda Naidoo (2010) ressalta a importância desse tipo de inovação para pequenas e médias empresas, pois ela contribui para o desenvolvimento e o sustento das suas vantagens competitivas.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 59) afirma que “inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas”. Em concordância com a afirmação anterior, Aksoy (2017, p. 136, tradução nossa) diz que “inovação de marketing deve avaliar as percepções de valor do cliente e gerar oportunidades para as necessidades não satisfeitas dos clientes, com base em quais as empresas podem fornecer novos produtos inovadores”.

Dentro desse contexto, Bloch (2007) utiliza o conceito dos 4P's para definir as inovações de marketing, afirmando que tais inovações podem envolver mudanças em preço, promoção, praça e produto (design e embalagem). Porém, antes de tudo,

uma atividade de inovação de marketing só pode ser considerada como tal se a mesma não foi aplicada anteriormente pela empresa, podendo ser desenvolvida dentro da organização ou absorvida por difusão de outras empresas.

Seguindo a definição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) “uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”. A inovação de marketing é ainda relacionada por Lin *et al.* (2010) com pesquisa de mercado, definição de preço, segmentação de mercado, publicidade, canais de distribuição e sistemas de informação.

Dentro das opções de atividades de inovação de marketing, citam-se: mudanças no design do produto, como por exemplo uma alteração na forma de um produto para que se atinja um novo segmento do mercado - referindo-se aqui a qualquer alteração na sua forma ou aparência que não afetem as características funcionais e de uso do produto; uma modificação na embalagem, que afeta diretamente na aparência do produto, mas pode alterar o preço e, conseqüentemente, o nível de consumo; um reposicionamento do produto, utilizando um novo canal de venda atingindo uma parcela diferente do mercado - não os que se referem à logística; um novo método de precificação, como por exemplo a possibilidade de customização do produto para o consumidor poder escolher dentre as opções oferecidas. O uso de diferentes métodos de promoção do produto também é uma atividade inovadora, como, por exemplo, o uso de uma nova maneira de divulgação usando as redes sociais para fazer propaganda de produto e aumentar o *brand awereness* (OCDE, 2005).

Uma vez praticada inovação de marketing, essa pode, conseqüentemente, provocar outro tipo de inovação. Porter (2004) traz o exemplo que o atendimento a um novo tipo de segmento de compradores pode requerer uma transformação na produção, aumentando as economias de escala. O mesmo autor ainda complementa o conceito, reconhecendo que “as inovações no marketing podem influenciar a estrutura da indústria diretamente com o aumento da demanda. Rupturas no uso de meios de publicidade, novos temas ou canais de marketing etc. podem permitir que novos clientes sejam atingidos ou podem reduzir a sensibilidade ao preço” (PORTER, 2004, p. 185). Uma inovação de marketing ainda pode causar um

impacto positivo na inovação de produto e na sua performance ao ajudar na diversificação de portfólio da empresa, aumentando, assim, a sua competitividade. Uma inovação de marketing pode ainda potencializar a oferta de produtos com melhor qualidade e preços mais baixos (AKSOY, 2017).

Com isso, é possível reconhecer que inovação e vantagem competitiva estão fortemente conectadas. A condução eficaz e o bom gerenciamento dos recursos da empresa dão suporte ao desenvolvimento de atividades inovadoras. “Esta vantagem será caracterizada pela percepção do mercado na diferenciação e na criação de valor em produtos e serviços que até então não estavam disponíveis aos consumidores” (CONTO et al., 2016, p. 4). Contudo, apesar da importância da implementação de contínuas inovações em todas as áreas da uma organização, este estudo limita-se a avaliar apenas as inovações em marketing.

2.1.2. Gestão da Inovação

A gestão da inovação é uma das habilidades mais necessárias nas organizações contemporâneas de todas as formas, tamanhos e setores. É necessário que haja um bom entendimento do fenômeno da inovação e toda a dinâmica envolvida para sua implementação, bem como os fatores internos e externos que influenciam seu êxito, a fim de promover vantagens competitivas.

Não podemos considerar a inovação apenas como um evento, e sim como um processo dentro da organização. São vários os autores que defendem que tal fenômeno é um processo e por isso deve ser gerido como tal (KANTER, 1984; DAMANPOUR, 1991; AMABILE, 1996; VAN de VEN *et al.*, 1999; TOTTERDELL *et al.*, 2002; SHAVININA; SEERATAN, 2003; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; ARMBRUSTER *et al.*, 2008; BIRKINSHAW *et al.*, 2008; TIDD *et al.*, 1997, 2008; DAMANPOUR; ARAVIND, 2011). Segundo Silva *et al.* (2013, n.p.) “o desenvolvimento de inovações segue basicamente um conjunto de estágios e decisões, que vão desde a formatação da ideia até o desenvolvimento completo de uma oportunidade, na perspectiva de um problema de negócio para a organização”.

É com base em tal proposição que Tidd e Bessant (2015, p. 47) afirmam que “a inovação deve ser um processo central que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível”. Em sua obra, apresentam um modelo de processo de inovação, demonstrado na **Figura 3**, que acreditam estar implícito em todas as empresas. O processo envolve a “*Busca*” das ameaças e oportunidades para a mudança, uma análise do cenário; a “*Seleção*” da ideia, de onde atuar e o que fazer; a “*Implementação*” dessa nova ideia, traduzindo-a em uma estratégia; e a “*Captura de valor*”, ou seja, compreender como essa nova ideia irá impactar a empresa e/ou o mundo.

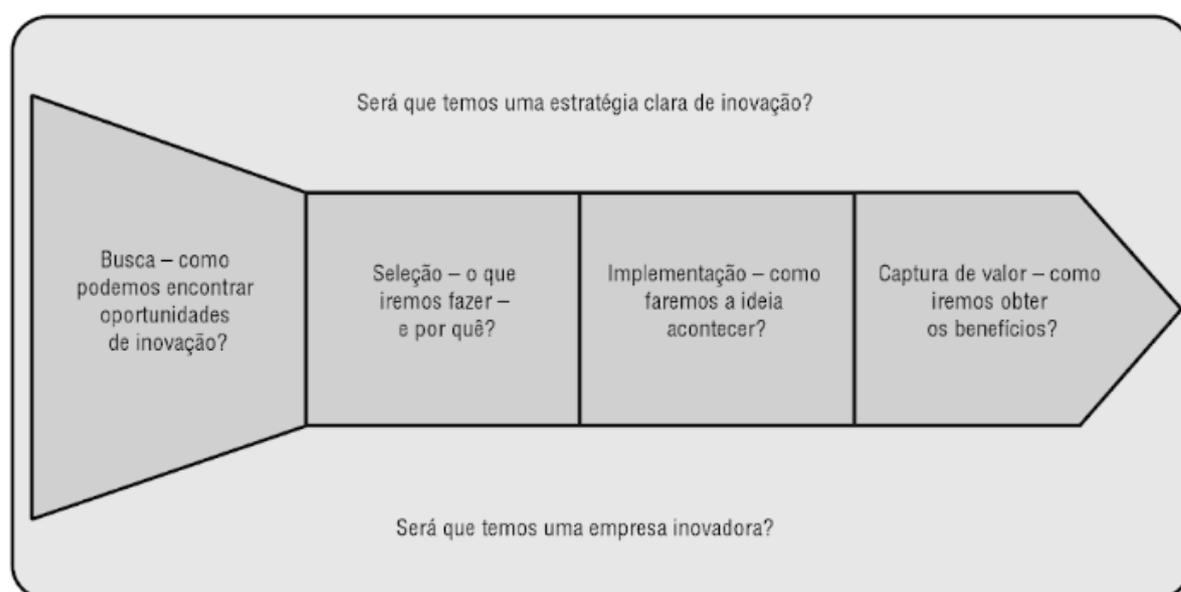


Figura 3: Modelo do processo de inovação

Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 56)

A primeira fase desse processo constitui-se na busca de sinais, de indicadores que apontem potenciais mudanças no mercado. É um estudo do cenário atual e futuro, com a finalidade de encontrar uma oportunidade latente. Durante a *seleção*, a empresa deve escolher a oportunidade que melhor se ajuste às suas condições técnicas e mercadológicas e seja consistente com a sua estratégia. Essa fase tem como objetivo “explicar tais informações na forma de um conceito de inovação que possa ser ampliado dentro da organização em desenvolvimento” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 86). A *Implementação* é a fase que, a partir da combinação dos conhecimentos adquiridos nas fases anteriores, culmina na execução do projeto da inovação e no lançamento e manutenção da mesma. É onde

acontece a transformação da ideia escolhida em uma inovação real que possa ser adotada pelo mercado-alvo. Na fase de *Captura de valor* a empresa deve absorver uma lição a partir da inovação implementada, seja no sucesso ou no fracasso, e usá-las para conceber as próximas mudanças. Essa fase é importante para que a empresa aprenda a partir de projetos já implementados e não repita os erros do passado.

Em concordância com as etapas acima, Carvalho *et al.* (2011) descrevem um processo de inovação muito semelhante, representado pela **Figura 4**.

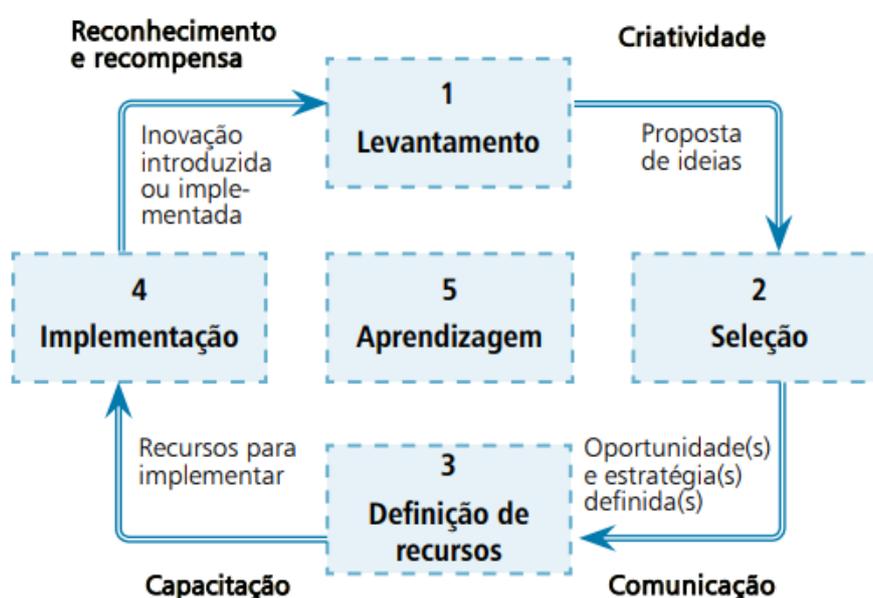


Figura 4: Processo de gestão da inovação

Fonte: Carvalho *et al.* (2011)

Como qualquer outro, o processo de inovação sofre interferências tanto do ambiente interno como do ambiente externo. Por isso Bessant (2003) afirma que todo processo de inovação tem uma dose de incerteza devido às influências de diversos fatores do ambiente organizacional. A criatividade produzida pelo ser humano é a fonte primária para inovação, porém não é o único agente que interfere no processo da inovação. Fatores como condições de mercado, estrutura da organização, comunicação interna e externa, condições financeiras, recursos humanos, tecnologia disponível, investimento em P&D, combinados e adaptados de modo específico para cada organização, podem influenciar totalmente o rumo da inovação (SOUITARIS, 2003). Seguindo esse raciocínio, Carayannis e Gonzales

(2003) expressam os fatores internos e externos à organização que podem influenciar na performance da inovação, conforme apresenta a **Figura 5**.

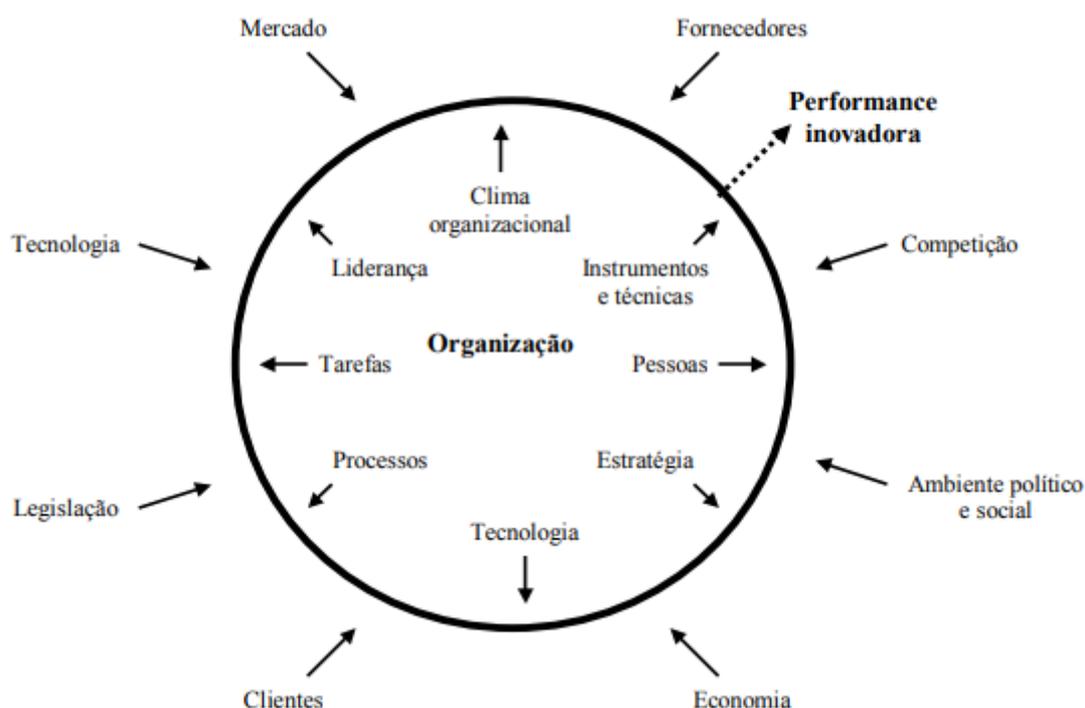


Figura 5: Fatores internos e externos que impactam a inovação

Fonte: Amabile (1996, p. 9)

Amabile (1996, p. 8), ainda sobre a criatividade, ressalta que “o aspecto mais importante dessa teoria é a assertiva de que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade por meio de seus componentes individuais”. Ele ilustra essa teoria na **Figura 6**.

A criatividade não pode ser confundida com inovação. Ela é parte seu do processo, “é um ponto de partida para a inovação; é uma condição necessária, mas não suficiente” (AMABILE, 1996, p. 1). Para Bessant (2003, p. 761) a criatividade é “a capacidade de pensar lateralmente, de perceber, conceber e construir ideias, modelos e construtos que excedem itens estabelecidos e formas de pensamento e percepção”.

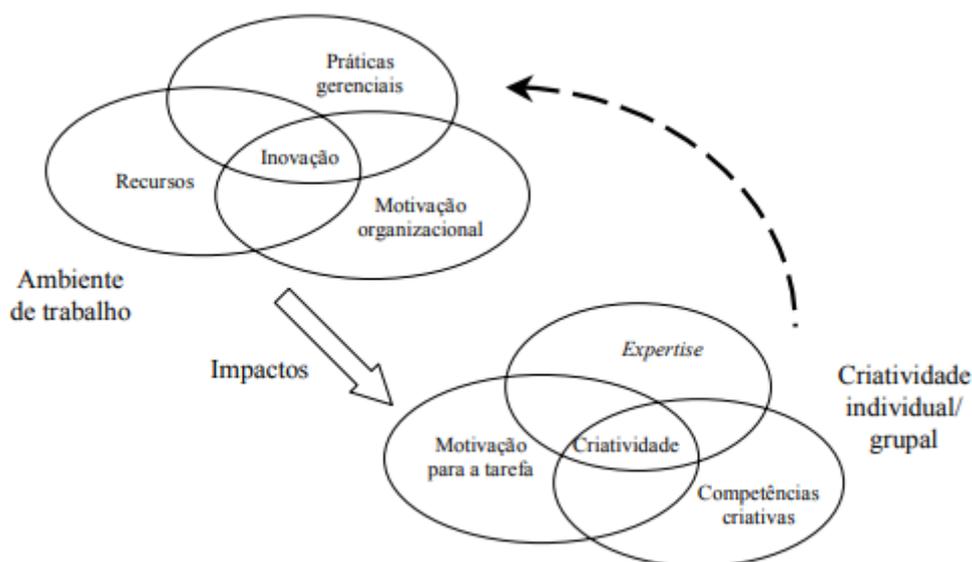


Figura 6: Impactos do ambiente organizacional na criatividade

Fonte: Amabile (1996, p. 9)

Tidd et al. (1997) e Souitaris (2003) concordam que o processo de inovação e o seu gerenciamento são particulares para cada organização, sendo inviável fazer uma lista completa de fatores que influenciam o seu desenvolvimento. No entanto, existem alguns fatores evidenciados em literaturas que são facilitadores ou dificultadores desse processo, sendo, respectivamente, fatores que influenciam positivamente e negativamente o processo de inovação.

Segundo Hadjimanolis (2003, p.564), “dificultadores e facilitadores à inovação estão relacionados entre si, e têm natureza dinâmica devido às características do processo de inovação”, ou seja, é possível que haja um câmbio entre facilitadores e dificultadores, no modo em que, ao longo da trajetória da organização as condições externas se alteram e facilitadores podem converter-se em dificultadores ou vice-versa.

As condições externas à organização são aspectos exógenos e não podem ser manipulados pela organização, mas exercem influência no processo de inovação. Os fatores facilitadores e dificultadores vinculados a esse ambiente externo são: as condições e demandas do mercado, o suporte governamental, a propriedade intelectual, as relações societárias, sindicais e com fornecedores, e as redes interorganizacionais (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; HADJIMANOLIS, 2003; SOUITARIS, 2003; TIDD *et al.*, 1997; ARMBRUSTER *et al.*, 2008).

As condições internas, por sua vez endógenas, afetam o comportamento do processo inovador e são passíveis de interferência organizacional. Dentre os fatores facilitadores podemos ressaltar: motivação e comprometimento dos colaboradores (AMABILE, 1996), liderança (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008), tolerância ao risco (MATTHEWS, 2002), planejamento e coordenação das atividades da organização (DAMANPOUR, 1991; VAN de VEN et al., 1999; SOUITARIS, 2003), esforços extraordinários em favor da inovação (VAN de VEN et al., 1999); identificação de melhores práticas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003), presença de indivíduos que atuam como campeões da inovação, ou seja, que incentivem a inovação (HADJIMANOLIS, 2003). Outros fatores são: “disponibilidade de ferramentas/métodos, disponibilidade de informações, existência de pessoal qualificado, processo de mensuração dos resultados, disponibilidade de recursos financeiros, cultura organizacional favorável e integração entre áreas/pessoas envolvidas no processo de inovação” (SARQUIS et al, 2015, p. 42).

Já os fatores dificultadores de natureza endógena são: falta de motivação (AMABILE, 1996); competências insuficientes (TIDD et al., 1997); falta de compromisso da alta administração (VAN de VEN et al., 1999); intolerância a falhas (VAN de VEN et al., 1999); falta de treinamento (MATTHEWS, 2002); dificuldade de comunicação (SCOTT; BRUCE, 1994); problemas de obstrução por parte de alguns departamentos (HADJIMANOLIS, 2003); falta de integração interfuncional (TOTTERDELL et al., 2002); estrutura hierárquica rígida (DAMANPOUR, 1991; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003); jogos políticos internos (HARGRAVE; VAN de VEN, 2006); falta de tempo (VAN de VEN et al.; 1999; TIDD et al., 1997); crenças e valores que não apoiam novas ideias (HADJIMANOLIS, 2003; TIDD et al., 1997); recursos financeiros escassos (VAN de VEN et al., 1999; HADJIMANOLIS, 2003; TIDD et al., 1997); recursos tecnológicos escassos (VAN de VEN et al.; 1999; TIDD et al., 1997); aversão exacerbada ao risco (VAN de VEN et al., 1999); priorização de horizontes de curto prazo (HADJIMANOLIS, 2003); inércia institucional (DAMANPOUR, 1991); desconfiança em relação à inovação (SCOTT; BRUCE, 2004); temor do desconhecido (ALENCAR, 1997); temor de ser responsabilizado pela falha (HADJIMANOLIS, 2003). Outros fatores dificultadores são as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, como excesso de serviços e escassez de

tempo, bloqueio e resistência a ideias novas, e problemas organizacionais (BRUNO-FARIA, 1996).

Além de importante, a identificação desses aspectos pela organização durante o processo criativo e de inovação é vital para analisar a viabilidade e obter o sucesso do processo. Segundo Bruno-Faria (2004, p. 247):

“a importância de analisar cada momento do processo criativo e a inovação como processo se justifica pela ação de diferentes fatores envolvidos nessas fases, pois se pode gerar uma ideia e não desenvolvê-la, desistindo de levar a ideia adiante, assim como se pode gerar e desenvolver uma ideia e não se ter argumentos ou elementos suficientes para a ideia ser aceita no âmbito organizacional.”

Dessa forma, seguindo o modelo de processo de inovação sugerido por Tidd e Bessant (2015), o seguinte estudo pretende fazer uma busca de oportunidades de mudança no mercado, a seleção de uma ideia que seja coerente com as condições da empresa estudada e uma análise de tais fatores condicionadores da inovação, no intuito de implementar uma inovação de marketing através de um processo eficaz e eficiente. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como na análise de dados.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os métodos e ferramentas utilizados para coletar e analisar os dados da pesquisa realizada. Tal pesquisa é um estudo do mercado consumidor em potencial para o setor de fungicultura com o objetivo de identificar oportunidades de inovação para um futuro em médio e longo prazo, e ao mesmo tempo compreender as capacidades de inovação da empresa em foco.

O método adotado no trabalho foi uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, visto o pouco conhecimento sobre a temática abordada. Através desse método, busca-se obter uma visão geral e maior domínio sobre o assunto, visando construir questões importantes para o andamento da pesquisa. Segundo Beuren et al. (2006, p. 80), a pesquisa exploratória “consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente”.

Andrade (2002) complementa o conceito adicionando algumas características primordiais da pesquisa exploratória: fornecer maiores informações sobre o assunto, facilitar o tema da pesquisa, conduzir a criação dos objetivos e hipóteses, ou introduzir uma nova perspectiva do assunto.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, permite que sejam feitas análises mais profundas do assunto, pois é mais flexível e não emprega um instrumento estático como base do processo de análise do problema. Os pesquisadores podem adaptar as suas entrevistas se perceberam tal necessidade para o atingimento dos seus objetivos. Richardson (1999, p. 80) ressalta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Sendo o objetivo deste trabalho descrever tendências de mercado e identificar oportunidades, assim como e analisar os recursos da empresa em foco, sem realizar testes, optou-se por pelo método qualitativo de pesquisa.

Nesse tipo de pesquisa, os investigadores têm a liberdade de usar a criatividade e expor novos enfoques. Não há fórmulas matemáticas pré-estabelecidas, cálculo do erro amostral, tamanho de amostra ou cálculos de variância. Menezes e Silva (2005) afirmam que não é possível quantificar a relação

dinâmica entre o mundo real e o sujeito, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, e isso que é levado em consideração em uma pesquisa qualitativa.

Existem algumas maneiras pelas quais se podem conduzir um estudo e obter dados. Dentre eles estão a realização de entrevistas em profundidade e a pesquisa bibliográfica, procedimentos que foram utilizados no presente trabalho. Segundo Gil (1999, p. 65) “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

3.1. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se no levantamento bibliográfico de dados secundários - dados já existentes acerca do tema estudado - através de fontes selecionadas a fim de entender mais sobre o tema estudado. Como trata-se da investigação de oportunidades de mercado, buscou-se informações sobre o mercado consumidor em médio e longo prazo, mais especificamente sobre o perfil de consumo desse público em potencial, com o intuito de obter *insights* para a elaboração de uma inovação de marketing para a empresa em foco. Complementando o estudo, investigaram-se novas técnicas de marketing que pudessem corresponder às necessidades manifestadas.

Essa pesquisa bibliográfica consiste em recuperar informações sobre o tema a partir de materiais já publicados em livros, artigos, revistas, publicações avulsas, disponíveis na forma impressa ou eletrônica, que estejam disponíveis para o público em geral. Menezes e Silva (2005) trazem três contribuições desse tipo de pesquisa: dados sobre a situação atual do tema, o conhecimento de publicações já existentes e o acesso a diferentes pontos de vista a respeito do mesmo assunto ou aspectos relacionados a ele. Todos esses dados irão fundamentar e enriquecer o trabalho.

Dado que o tema abordado ainda não foi contemplado em uma vasta quantidade de livros e artigos científicos, a coleta de dados baseou-se muito em editoriais disponíveis na internet, além de notícias em blogs, revistas e sites especialistas no tema.

Em uma segunda etapa foram realizadas duas entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados, baseados no objetivo deste estudo e na revisão de literatura. Utilizaram-se perguntas previamente definidas, que ao longo da entrevista

foram adaptadas e aprofundadas em algum ponto, conforme a necessidade. Para Godoi et al. (2006), entrevistas semiestruturadas são como uma conversação, onde o entrevistado tem flexibilidade para construir sua resposta, sem seguir um roteiro rígido, o que proporciona uma construção de novas situações de conhecimento. Os instrumentos de coleta de dados podem ser encontrados nos Apêndices A - Entrevista com o Especialista e B - Entrevista com os Diretores.

Como mencionado, uma das entrevistas foi aplicada em um especialista no mercado de cogumelos para entender a sua visão sobre o mercado, e outra com os diretores da empresa, visando identificar os recursos ou a escassez de recursos que a empresa possui para adoção das inovações identificadas.

Através de entrevistas em profundidade é possível levantar informações de experiências subjetivas, ideias, valores e perspectivas da fonte entrevistada, trazendo percepções diferentes a respeito do fenômeno estudado. Isso traz uma visão mais dinâmica sobre o assunto. Segundo Duarte (2015, p. 63) nas entrevistas em profundidade:

“[...] as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

Durante a entrevista com os diretores, foram utilizados os formulários apresentados nas Figuras 7 e 8, retirados da literatura, para ajudar a ilustrar os fatores que influenciam na adoção de uma inovação, a fim de identificar a situação atual da empresa.

Fatores facilitadores à inovação	Sim	Não
Apoio da alta administração		
Apoio da gerência de nível médio		
Apoio de grupos de trabalho e colaboradores		
Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação		
Divulgação de informações acerca da inovação		
Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais		
Participação de colaboradores provenientes do meio externo		
Planejamento das ações necessárias à implementação		
Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação		
Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais		

Figura 7: Fatores facilitadores

Fonte: Costa e Bruno-Faria (2013, adaptação da autora)

Fatores dificultadores à inovação	Sim	Não
Descrença em relação à inovação		
Dificuldades de integração interfuncional		
Excesso de atividades e escassez de tempo (barreira à criatividade)		
Falta de apoio da alta administração		
Limitações em termos de pessoas		
Limitações em termos de recursos financeiros		
Limitações em termos de recursos tecnológicos		
Obstáculos provenientes do meio externo		
Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo		
Receio das consequências da inovação		
Resistência à inovação por perda de poder		
Resistência à inovação por senso de acomodação		

Figura 8: Fatores dificultadores

Fonte: Costa e Bruno-Faria (2013, adaptação da autora)

3.2. TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi selecionada a técnica de análise de conteúdo, que consiste, segundo Bardin (1979 apud CAPPELLE et al., [2002]), em explicitar, sistematizar e expressar o conteúdo das mensagens derivadas da pesquisa realizada, com o intuito de efetuar deduções lógicas e justificadas a respeito da sua origem, contexto e efeito. Olabuenaga e Ispizúa (1989 apud MORAES, 1999, p. 2), complementa o conceito descrevendo a análise de conteúdo como “uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis”.

Essa técnica enriquece o estudo e possibilita um aumento de descobertas, e por isso, se mostra mais adequada ao presente estudo, uma vez que se trata de uma pesquisa que busca levantar oportunidades ainda inexploradas no mercado em questão, a interpretação da realidade pela ótica da pesquisadora e dos entrevistados tem um papel relevante para alcance dos objetivos propostos.

4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos ao longo das duas primeiras fases do processo de inovação sugerido por Tidd e Bessant (2015), através das pesquisas mencionadas anteriormente, de modo a sugerir uma nova ideia ou prática para a empresa Safra.

Com o foco em inovação de marketing, foi possível levantar dados de oportunidades de mudança no mercado e ainda selecionar uma ideia que se adequa às condições da empresa Safra. A terceira e quarta fase do processo elaborado pelos autores acima consistem na implementação e na captura de valor, que são desenvolvidas ao longo e após da implementação da nova ideia ou prática, e por isso não são discutidas nesta seção, dada a impossibilidade da apresentação dos dados, visto que ainda não foi efetuada a inovação.

Conjuntamente a esse estudo, foi refletida a viabilidade da implantação dessa nova ideia ou prática pela Safra, mostrando fatores internos e externos que potencializam a inovação ou que obstaculizam a mesma.

Com isso, para fins de melhor compreensão, o estudo foi dividido em quatro etapas, sendo as duas primeiras de acordo com as duas primeiras fases do processo de inovação, a *busca* e a *seleção*, a terceira a respeito das condições inovadoras da Safra e a quarta uma proposição de uma abordagem viável para a empresa.

4.1. FASE 1: BUSCA

Nessa fase de investigação buscou-se a maior quantidade de ideias no campo do marketing com o intuito de antecipar as tendências do mercado, fazendo uma análise do público alvo e das suas necessidades no médio a longo prazo, considerando os sinais da competitividade. Observou-se a concorrência e suas práticas, assim como os recursos utilizados por empresas de outros ramos que possuem fortes estratégias voltadas ao marketing.

Uma prática muito importante para construir uma boa estratégia de marketing é a segmentação do seu público. A divisão de um mercado em grupos de pessoas que se assemelham através de alguma variável facilita o direcionamento do *mix* ou composto de marketing distinto a fim de satisfazer necessidades e características

semelhantes. Através da segmentação e análise do público que a empresa deve atingir foi feita um estudo sobre o perfil desse consumidor, a fim de compreender seus comportamentos e preferências e elaborar uma nova maneira de conquistá-los e retê-los.

Independente do perfil demográfico, status social, estado civil, gênero ou idade, a análise do público em potencial para Safra baseou-se nos aspectos comportamentais de uma geração que tem grandes proporções dentro do mercado como um todo. Durante o estudo sobre as gerações da sociedade, foi possível detectar um grande potencial de crescimento da empresa dentro do mundo dos *Millennials*. Essa é uma geração que tem cada vez mais poder de compra e seu comportamento vem causando um significativo impacto nas novas ofertas de mercado.

Com o passar dos anos, essa maneira de dividir a sociedade deixou de ser caracterizada pelo pertencimento a uma linhagem específica de uma família ou apenas pelo ano de nascimento, mas sim por padrões comportamentais. As pessoas dentro de uma geração compartilharam as mesmas experiências e estão no mesmo estágio de vida e por isso se assemelham, constroem hábitos e atitudes similares.

Dentre as últimas gerações encontramos os *Baby Boomers*, aqueles nascidos pós II Guerra Mundial, entre 1946 e meados de 1960, e, exatamente por crescerem nesse cenário, são caracterizados por valores como tradição, obediência, honra e responsabilidade. A geração seguinte, denominada Geração X, nascidos entre 1964 e o final dos anos 70, foram afetados por outros fatores, como por exemplo, o avanço da tecnologia, que os caracteriza como a geração da TV. Eles valorizam a flexibilidade, avaliam as opções de vida e procuram um balanço entre a vida pessoal e profissional. Muitos autores diferem o ano exato do início e fim dessa próxima geração, mas a partir do início dos anos 80, até meados dos anos 2000, nasceram os chamados *Millennials*. Eles abrangem o que muitos estudiosos chamam de Geração Y e uma pequena parte da Geração Z, dependendo do ano final defendido por cada autor.

Dentro dessa geração é possível notar oito normativas que os unificam:

- Liberdade: valorizam a livre escolha das suas ações e a variedade de opções que se mostram disponíveis para eles, seja no quesito estudo, trabalho, consumo, etc.

- Customização: diferente das outras gerações, não são adeptos a produção em massa e preferem produtos, experiências que sejam mais únicos.

- Escrutínio: são investigadores. Por serem expostos à muitos canais de informações, é instintivo que analisem todas as informações que recebem para que seja possível eliminar aquelas falsas ou que não são do seu interesse.

- Integridade: prezam a honestidade e a troca verdadeira de informações, seja entre pessoas ou entre pessoas e empresas.

- Colaboração: faz parte dessa geração pensar no coletivo, cooperar e se dedicar ao trabalho em grupo.

- Entretenimento: valorizam muito o lazer, seja no estudo, na vida social ou no trabalho. É muito comum ver empresas que trazem momentos e ambientes de lazer para dentro dos escritórios.

- Velocidade: é um fator que veio como consequência do avanço da tecnologia e da internet. A conectividade faz com que as informações fluam em alta velocidade e por isso eles esperam que tudo aconteça de forma instantânea, e o contrário os deixam entediados.

- Inovação: essa geração cresceu vendo sempre o surgimento de produtos novos, tecnologias novas e por isso esperam sempre uma mudança, algo melhor.

Fazendo uma análise específica do seu comportamento como consumidor, é possível ainda ressaltar quatro conceitos primários: sustentabilidade, impacto no bem-estar, exclusividade e customização. Esses quatro conceitos moldam o perfil do consumo dos *Millennials*, pois espelham seus valores e são uma extensão da sua personalidade.

Dois aspectos marcantes que influenciaram tais características dessa geração foram a tecnologia avançada e o acesso sem precedentes à informação. As pessoas dessa época são nativos digitais, pois nasceram e cresceram num meio sem fronteiras graças à internet. São filhos da globalização, desconhecem um mundo sem computador ou celular e a tecnologia criou um mundo mais complexo e ágil que influenciou a sua maneira de pensar. Para essa geração a tecnologia é como o ar, necessária, mas invisível.

É pelo fácil acesso à tecnologia que os *Millennials* operam em grandes redes de informação e possuem um conhecimento mais amplo sobre o que desejam e de forma mais veloz. Em questão de clique podem atravessar o mundo em forma de

vídeo, podem começar uma revolução, falar outra língua e enviar dinheiro. Como efeito, desenvolveu-se uma geração global, mais conectada a comunidades de estilos e costumes diversos, e mais “multitarefa”. Essa conexão faz com que as pessoas se identifiquem e construam laços, mesmo que de maneira virtual.

Em entrevista com o especialista no mercado de cogumelos, Carlos Abe, foi ressaltada a importância das empresas do ramo de fungicultura se munirem de todos os instrumentos digitais para fazer a sua comunicação. Ele diz que hoje temos todas as ferramentas a nosso favor e devemos usá-las, “pois a comunicação é tudo hoje em dia”. Quanto ao futuro dessa tecnologia, Carlos diz que está surgindo uma geração totalmente envolvida com o mundo tecnológico e que não conseguimos nem imaginar o que nos aguarda no futuro.

A esfera da internet tomou proporções enormes e nela é possível encontrar milhares de opções de praticamente tudo que se deseja. Cada vez mais o ciclo de vida de um produto ou serviço está diminuindo pois as empresas estão em constante busca da entrega de algo novo. Isso contribuiu para uma construção de um perfil de consumo mais acelerado. Não necessariamente o consumo de compra, mas o de informação e de experiências. Isso torna o mercado cada vez mais volátil e exigente, na espera de algo novo que os surpreenda. É seguindo esse raciocínio que o especialista Carlos Abe afirmou que o mercado no futuro exigirá mais que apenas cogumelos frescos como são vendidos hoje, mas também produtos inovadores que sejam originados desse fungo.

O uso de recursos que necessitam de internet faz parte do dia a dia dos “milênicos”. Eles pedem comida, jogam, se relacionam, assistem filmes e estudam online, mas o mais importante, gostam de se manter online. É tudo mais rápido e fácil de se obter através da internet e é ali que as empresas devem estar hoje em dia. Porém, deve-se atentar que, através da facilidade de acesso a informação, surge a necessidade das empresas de se prepararem para serem mais transparentes com a sociedade e mostrarem seus reais valores e objetivos. Nenhum consumidor gosta de ser enganado, porém foi nessa geração que se tornou mais fácil desvendar o que está nos bastidores de uma organização devido à internet, e as empresas que de alguma forma mascaram a finalidade de suas ações são automaticamente vítimas dos piores julgamentos.

As ferramentas online de obtenção e propagação de informações transformaram essa geração em experts de mercado. Ao invés de serem meros recebedores passivos de informações, os *Millennials* são mais ativos. Eles escrevem e leem blogs rotineiramente, criam e compartilham vídeos que viralizam, dividem sua opinião e vida através das redes sociais. A internet ofereceu um empoderamento ao consumidor, que através de diversas redes de relacionamento podem propagar sua opinião e promover seus produtos e marcas favoritos, assim como mostrar os defeitos dos mesmos. O famoso “boca-a-boca” tornou-se o canal de comunicação mais influenciador, segundo Keller (2007) e é visto com mais credibilidade que as propagandas, pois quem compartilha as informações são pessoas comuns que realmente passaram pela experiência.

Além desse fator crítico que define os *Millennials*, deve-se fazer atenção à outras condições que moldaram os jovens nascidos nessa época. Uma série de ameaças de catástrofes naturais fizeram com que eles desenvolvessem um senso mais crítico em relação a sustentabilidade. Eles cresceram ouvindo sobre aquecimento global, destruição dos recursos naturais, enchentes, secas, extinção de animais, fome, desigualdade social, falta de energia e racismo. Portanto, compreendem a necessidade de cuidar do planeta, tanto da natureza quanto da sociedade.

Esses jovens já cresceram com um *mindset* mais sustentável devido a tais fatores. O foco em sustentabilidade não se originou na geração deles, mas definitivamente é um conceito cada vez mais valorizado e discutido. Eles estão preocupados com o impacto que a empresa ou o produto está causando na sociedade e no meio ambiente e estão muito mais dispostos a consumir um produto, e pagar mais caro por ele se preciso, se souberem que a empresa está agindo de forma responsável para mudar o mundo.

Os jovens “milênicos” não hesitam em procurar atividades, produtos, experiências e serviços que favoreçam seu bem-estar. Essa geração adaptou-se a um estilo de vida mais saudável que promove benefícios para sua saúde mental e física. É muito comum a sua procura por produtos sem glúten, refeições sem carne e alimentos e bebidas ricos em nutrientes. Eles preocupam-se com a sua qualidade de vida. O especialista Carlos Abe também concorda com tal predisposição e afirma que o regime alimentar baseado no consumo de vegetais é o caminho para o futuro,

seja ele um regime vegetariano ou vegano. Ainda ressalta que apesar do número percentual de pessoas que seguem tal regime ser relativamente baixo comparado ao percentual de pessoas que ainda consome produtos de origem animal, o número absoluto é relativamente alto, já que estamos falando de uma população de 210 milhões de habitantes no país.

Outra particularidade dessa geração é a exclusividade, o sentimento de querer mostrar que “está por dentro” das novidades e do que está acontecendo de interessante no momento. Munindo-se de fotos e vídeos, eles compartilham suas experiências únicas nas redes sociais para “se promover”. É próprio dessa geração o sentimento de pertença a um grupo e ao mesmo tempo o de individualização e autenticidade.

Os *Millennials* apreciam fazer parte daquilo que estão consumindo, apreciam a criação de algo que foi feito pensando neles. Por isso valorizam muito as experiências, mais do que o produto em si, pois cada um tem percepções e experiências diferentes, e isso torna o produto ou o serviço diferenciado, feito para cada indivíduo. A customização significa ter opções, ter flexibilidade em escolher aquilo que melhor encaixa com a necessidade de cada um, aspectos que se enquadram com o perfil dessa geração.

Uma característica relevante para as empresas sobre esse grupo é a saída tardia da casa dos pais e a sua influência no que é consumido dentro de casa. Schiffman e Kanuk (2000) destacam que esses jovens gastam muito dinheiro, gastam o dinheiro da família e induzem as compras da família, impõem tendências, são um mercado em crescimento e são os consumidores do futuro, e por tais razões merecem maior atenção dos estrategistas de marketing.

A soma de todos esses fatores construiu um perfil diferenciado para essa geração. É muito particular a maneira que absorvem e disseminam informações, que definem seus planos de carreira, seus comportamentos em relação ao consumo e ao mundo, seus relacionamentos, seus pensamentos sobre ética e política, etc. Conseqüentemente, deve-se entender essas suas novas necessidades e elaborar uma nova maneira de atendê-las.

Com sua forma de pensar e agir, os *Millennials* mudaram - e ainda mudam - os paradigmas do mercado. Criou-se a era da partilha, da experiência, do *eco-friendly*, e as empresas devem se adaptar pensando nessas novas necessidades se

quiserem continuar a prosperar nesse novo mundo, usando a tecnologia e a internet como seus principais aliados.

4.2. FASE 2: SELEÇÃO

A análise da concorrência trouxe evidências de que existe muito campo a ser explorado quando se trata de inovação de marketing. As empresas que atuam no ramo da fungicultura, principalmente no mercado gaúcho - onde a empresa Safra está inserida -, ainda estão preocupadas apenas com a produção e venda do produto, não se diferenciando umas das outras. Isso acontece pois hoje a demanda pelo produto ainda é maior que a oferta e por isso a comercialização é mais fácil, segundo o produtor Minoru Iwakiri, em entrevista concedida ao Portal G1 (2013).

Mesmo com esse campo inexplorado, são mínimas as ações de marketing para fomentar o consumo ou criar conhecimento das marcas. Os canais de comunicação não são diferenciados. A presença dessas empresas no meio digital é quase nula. Não são oferecidas experiências que introduzem o produto à população e que instauram tal necessidade de consumo.

É seguindo essa perspectiva que se avista uma oportunidade da empresa Safra mudar o mercado e criar uma comunicação que atraia esse consumidor em potencial. Além das necessidades de curto prazo, que não são discutidas neste trabalho, vê-se necessária a construção de um novo canal de comunicação para atingir o consumidor do futuro e alcançar uma posição favorável em relação aos seus concorrentes. Tal mudança ainda condiz com a estratégia da Safra, que já vem estudando o consumidor final e as maneiras de atendê-lo.

Avançando para uma análise mais profunda das oportunidades dentro desse mercado em crescimento, foi possível identificar algumas práticas de marketing eficazes quando se trata de uma comunicação com a geração Millennium. Em termos de ferramentas eficazes para alcançar um engajamento necessário com tal público, não restam dúvidas que as mídias digitais podem trazer o resultado desejado. Foi por tal razão que o estudo de uma nova comunicação girou em torno desse mundo virtual, dado o fato que a Safra também não é completamente ativa nesse meio, com muitas oportunidades para explorar.

Em um cenário onde a publicidade tradicional vem perdendo valor à medida que está crescendo a luta pela atenção do consumidor, vê-se necessário a implementação de novos métodos de atrair o interesse desses indivíduos. Estes, por sua vez, decidem o que querem ouvir, ler ou ver, fazendo uso de mecanismos silenciadores para interromper anúncios que não sejam do seu interesse.

Tendo em vista a valorização de experiências impactantes e autênticas quando trata-se de *Millennials*, e da sua imersão no mundo tecnológico, explorou-se técnicas mais atuais que atraiam esse público. Foi também levado em consideração métodos que encorajam a interação com a audiência, a fim de construir um grupo de seguidores fiéis dessa geração. Buscou-se principalmente práticas de marketing que fossem compatíveis com a maioria das oito normativas de Tapscott (2009) que caracterizam o comportamento desse público, sendo elas: liberdade, customização, escrutínio, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação.

Dentre as técnicas que vem ganhando importância dentro da área da comunicação destaca-se o uso de jogos como uma maneira das empresas de se aproximar do seu público. Esse é o fenômeno que conhecemos como gamificação.

O termo significa inserir pessoas em contextos de jogos em uma realidade que não é de jogo. Andrzej Marczewski, autor do blog Gamified UK, fala sobre o uso dessa técnica em áreas variadas e a resume em “aplicação de elementos de jogos, mecanismos de jogos, design de jogos ou pensamento de jogo em contextos fora de jogo, focados no usuário, para engajar, motivar, mudar comportamentos, resolver problemas, tornar metas mais viáveis, tornar as tarefas mais *desafiadoras* ou divertidas” (apud PISKORZ, 2016, p. 22, tradução nossa). Entende-se por “contextos fora de jogo” as situações presentes na realidade cotidiana das pessoas, na sua vida profissional, escolar ou social. Já os tais “elementos, mecanismos, design de jogos” podem ser remetidos aos desafios propostos, as regras estipuladas, as definições de objetivos, as recompensas propostas, elementos surpresa, linearidade dos acontecimentos, acompanhamento de performance, superação de níveis e criação de avatares (aqui referindo-se a uma personificação animada dos usuários através de um personagem que faz parte do jogo).

Esse fenômeno tem a finalidade de criar uma curiosidade nas pessoas, gerar engajamento com os indivíduos e recompensá-los por isso. Quando relacionado ao marketing, isso significa atrair potenciais consumidores em um mercado-alvo e

engajá-los com a sua marca ou produto, retribuindo-os com algo que tem valor para eles. Três conceitos do marketing de relacionamento estão totalmente interligados com o contexto de gamificação: engajamento, pois faz uma conexão emocional dos consumidores com a marca; fidelização da marca, pois o consumidor torna-se mais favorável a consumir da marca e repetir essa ação; e *brand awareness*, pois cria um mínimo de conhecimento sobre a marca, pois já reconhece pelo menos o seu nome.

Em pesquisa realizada na plataforma Google Trends, que mostra a frequência com que certo termo foi procurado nos últimos tempos, pode ver que a busca no mundo por “*gamification*” ganhou maior intensidade a partir do final de 2010 e vem em alta desde então, conforme apresentado na **Figura 9**. O relatório trimestral da Newzoo (2018), companhia de inteligência de mercado voltada para jogos e esportes no âmbito global e no mercado mobile, prevê uma receita global de 137,9 bilhões de dólares para o mercado de jogos em 2018, provenientes de cerca de 2,3 bilhões de *gamers* espalhados pelo mundo todo. Isso representa um crescimento de 13,3% comparado ao ano anterior. Para 2021, a previsão é de que essa receita atinja um patamar de 180,1 bilhões de dólares. No Brasil, esse mercado tem cerca de 66,3 milhões de usuários e movimentou, em 2017, 1,3 bilhão de dólares, posicionando o país no décimo terceiro lugar no ranking mundial e o tornando-o o principal da América Latina a consumir nesse mercado (DINO, 2018).

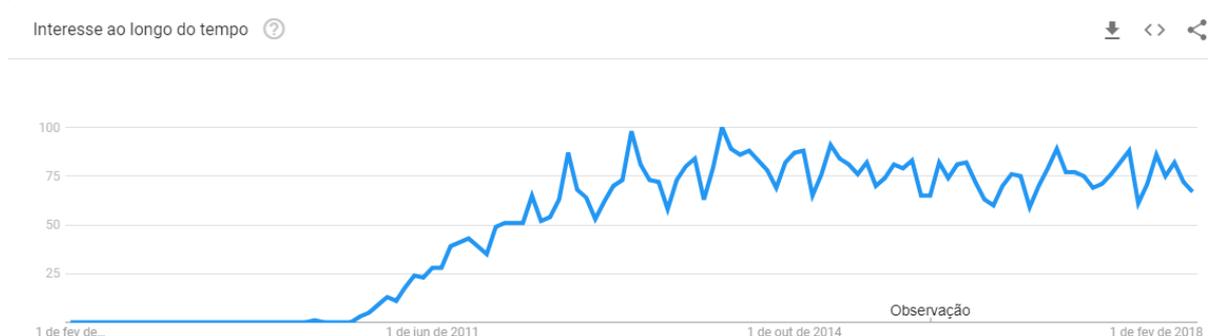


Figura 9: Pesquisa pelo termo “*gamification*” entre 2008 e fev/2018

Fonte: Google Trends (2018)

São inúmeros os cases de sucesso onde tal estratégia foi aplicada. A seguir são apresentados alguns exemplos de empresas que de alguma forma fizeram com que as pessoas se engajassem com a sua causa, marca ou produto:

1) O cadastro de empresas no Foursquare. Esse é um aplicativo que induz as pessoas a voltarem ao mesmo estabelecimento várias vezes para tornar-se “prefeito” do lugar e assim ganhar descontos em seus produtos. Isso faz com que as empresas mantenham os clientes dentro dos seus espaços e criem uma relação.

2) Um segundo caso é o da empresa de automóveis Volkswagen, que aplicou tal técnica em uma campanha de redução de velocidade dos automóveis em Estocolmo, na capital da Suécia. Por três dias deixou instalada uma câmera que detectava a velocidade dos automóveis e aqueles que estavam dentro do limite concorriam a uma loteria financiada pelo valor arrecadado das multas pagas pelos infratores. O resultado foi uma diminuição da velocidade média em 22%.

3) A Samsung desafiou as pessoas que passavam no meio da estação de trem de Zurique, na Alemanha, a manter por 60 minutos seus olhos fixos no novo celular que estavam lançando, o Samsung S4. As pessoas não poderiam desviar nem por um segundo o olhar e foram expostas a várias distrações externas a fim de roubar sua atenção. Isso aumentou o *brand awareness* da marca, pois além dos participantes, atraiu milhares de espectadores e pessoas falando sobre o desafio na internet.

4) A Nike desenvolveu um aplicativo para celulares e Facebook chamado Nike+ onde as pessoas podiam colocar suas metas pessoais de corrida e monitorar sua velocidade, distância, calorias perdidas e tempo. Elas podiam acompanhar seu desenvolvimento e ganhar prêmios por eles, ao alcançar seus objetivos. Esses prêmios podiam ainda ser comparados com as conquistas de toda a comunidade reunida do aplicativo. Para isso seria necessário a aquisição de um tênis equipado com o dispositivo e o *download* do aplicativo. Ao mesmo tempo em que a Nike estimulava a prática de exercício, ela aumentou em 30% as receitas na Categoria de Corrida da empresa, em 2011, e aumentou em 40% o número de usuários registrados no aplicativo.

Os jogos tem o poder transportar os jogadores para outras realidades, de oferecer desafios intrigantes, de gerar emoções profundas e reais relacionadas à personagens virtuais e principalmente de fazer-nos sentir-nos envolvidos e comprometidos com um objetivo, dando o máximo para alcançá-lo. Mais relevante ainda é uma das máximas dos jogos: eles nos deixam falhar, ser ruins naquilo e nos

punem, mas ao mesmo tempo nos deixam tentar novamente, mostrando que sabemos as regras e os conceitos do jogo, e podemos nos aperfeiçoar.

Os jogos instigam seus usuários a permanecerem ativos até que atinjam seus objetivos ou pelo menos ultrapassem os outros participantes, pois estimula a competição saudável, motivando essa vontade de superação. Os usuários podem medir seu desempenho através de elementos-chave que notificam o seu progresso. Os jogos oportunizam o desenvolvimento de habilidades ao longo de suas fases e geram um sentimento de conquista, um entusiasmo para que o usuário permaneça jogando e dando o seu máximo. Isso agrega valor ao negócio ao convergir as pessoas para uma mesma causa e fazer com que elas estejam envolvidas constantemente com a marca e/ou o produto.

Não obstante, o jogo atraente traz sentido para seus participantes e traduz o contexto em que eles estão inseridos. Quando aplicado dentro de um plano de marketing, isso é considerada uma boa estratégia de *gamification*, pois significa que ela entende o consumidor e entrega a experiência desejada. Caso contrário, não há imersão dos mesmos.

Em suma, hoje, o uso de jogos é muito relevante na equação que norteia a estratégia de marketing das empresas, principalmente quando o objetivo é criar conexões com o consumidor atual e do futuro. “Se ações de marketing e publicidade estão por aí para levar o consumidor até a sua marca, a gamificação surgiu para reter este público e fazer com que ele se identifique e divirta-se com a sua marca” (ESPINDULA, 2016).

4.3. ANÁLISE DAS CONDIÇÕES INOVADORAS DA EMPRESA SAFRA

Nem toda organização que deseja implantar uma nova ideia ou prática está adepta para tal. As oportunidades e ideias criativas são muitas, porém não só disso depende o desenvolvimento de uma inovação. A análise dos fatores internos e externos à organização é de suma importância para que não haja um desperdício de tempo, dinheiro e energia despendidos para a implantação de uma nova ideia.

Investigar o cenário atual e identificar os fatores facilitadores e dificultadores da inovação, levam as organizações a tomarem as decisões mais corretas em

relação a execução, ou não, de uma nova ideia. Assim, ainda é possível trabalhar para converter os fatores dificultadores em facilitadores, caso viável.

Foi defendendo tal premissa que se utilizou um questionário baseado na literatura estudada para avaliar as condições presentes da empresa em foco. Através das perguntas feitas aos diretores da Safra foi possível identificar o interesse dos mesmos em desenvolver essa nova ideia: “devemos acompanhar as tendências se quisermos nos manter nesse mercado cada vez mais em voga”. Eles reconhecem a necessidade de inovar e acreditam que existem muitos campos a serem explorados por eles, principalmente nesse mercado em ascensão, pois hoje não existe alguma empresa que trabalhe com qualquer tipo de promoção diferenciada do produto.

Os valores da empresa coincidem com os conceitos defendidos pelo público avaliado, pois oferecem um produto que promove uma alimentação saudável e o bem-estar. Porém, eles ainda não praticam nenhuma atividade que engaje seus consumidores e potenciais consumidores e eles veem essa inovação como uma maneira de atingir esse público, educá-los em relação ao consumo de cogumelos, colocá-los em contato com esse “novo” alimento e ainda tornar-se referência no mercado. Através desse trecho retirado da entrevista podemos evidenciar tal visão: “apesar do cogumelo se encaixar nesse novo estilo de vida, muitas pessoas ainda não consomem por não ter conhecimento, tanto do produto como do preparo, ou não consomem pelo preço. Portanto temos como atuar em cima dessas duas vertentes, pois ainda não existe um marketing forte para isso e ainda podemos virar referência no mercado de funghi, aproximando o consumidor final a nossa marca”.

Também foi possível observar que os diretores da empresa compreendem a necessidade de um gerenciamento da inovação, da avaliação interna e externa dos fatores facilitadores e dificultadores à inovação antes da tomada de decisão. Na entrevista concedida, eles citam o planejamento como uma das etapas da implementação dessa nova ideia e ainda completaram o formulário representado pelas Figura 10 e 11 para facilitar a avaliação da situação atual da empresa.

Fatores facilitadores à inovação	Sim	Não
Apoio da alta administração	X	
Apoio da gerência de nível médio	X	
Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	X	
Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação		X
Divulgação de informações acerca da inovação	X	
Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	X	
Participação de colaboradores provenientes do meio externo	X	
Planejamento das ações necessárias à implementação	X	
Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	X	
Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais	X	

Figura 10: Fatores facilitadores da empresa Safra

Fatores dificultadores à inovação	Sim	Não
Descrença em relação à inovação		X
Dificuldades de integração interfuncional	X	
Excesso de atividades e escassez de tempo (barreira à criatividade)	X	
Falta de apoio da alta administração		X
Limitações em termos de pessoas	X	
Limitações em termos de recursos financeiros	X	
Limitações em termos de recursos tecnológicos		X
Obstáculos provenientes do meio externo		X
Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	X	
Receio das consequências da inovação		X
Resistência à inovação por perda de poder		X
Resistência à inovação por senso de acomodação		X

Figura 11: Fatores dificultadores da empresa Safra

Dos fatores facilitadores à inovação a empresa tem apenas um item que não a favorece: não existe uma equipe interna com diferentes competências. Porém, na entrevista concedida, foi salientada a participação de uma equipe externa que daria

suporte às novas atividades. De modo conseqüente, se juntarmos a equipe terceirizada, pode-se dizer que existe um grupo diversificado, que pode trabalhar com diversas competências.

Tratando de aspectos dificultadores, a Safra possui quase 50% dos fatores que podem prejudicar a implementação dessa nova ideia, porém há controvérsia em relação aos “obstáculos provenientes do meio externo”. Quando perguntado aos diretores da empresa, estes responderam que não acreditam existir algum fator impeditivo a implementação da inovação, porém é de suma importância ressaltar o que foi levantado pelo especialista Carlos Abe durante a sua entrevista. Ele afirma que não existe nenhum impeditivo externo específico ao mercado de cogumelos, mas sim um impasse que afeta todos os mercados: “não estamos conseguindo aumentar a renda do brasileiro” e em soma está a má distribuição da mesma. O problema é que o consumo de cogumelo está diretamente relacionado ao poder aquisitivo da população, visto que não é um produto barato. Isso traz uma urgência ao setor de marketing, criar a necessidade do consumo de cogumelos para que a venda seja natural e as pessoas não se preocupem tanto com o preço.

Apesar de hoje a empresa apresentar tais fatores dificultadores, todos eles são passíveis de aperfeiçoamento com o tempo, convertendo-se em facilitadores. O fator mais alarmante dentro da empresa é a “priorização de atividades fim e/ou de curto prazo”, que está intrínseco nas rotinas da empresa. Isso é efeito da limitação de pessoas e tempo, que por estarem inteiramente envolvidos com atividades vitais da empresa não podem despende de tempo para priorizar outras atividades e até mesmo para fomentar a criatividade.

Todos esses fatores, “dificuldades de integração interfuncional”, “excesso de atividades e escassez de tempo (barreira à criatividade)”, “limitações em termos de pessoas” e “priorização de atividades fim e/ou de curto prazo”, são passíveis de melhorias e é possível convertê-los em fatores facilitadores, porém demandam dedicação e disposição, pontos que parecem estar claros à alta administração.

O único recurso que não está ligeiramente conectado com a organização das atividades é o financeiro. Esse é um recurso mal administrado pela empresa atualmente, pois o lucro da empresa não é direcionado para fins de investimento e isso é uma cultura que deve ser trabalhada dentro da organização, caso contrário pode dificultar a inovação. Todavia, a inovação proposta por esse estudo não

depende de grandes investimentos financeiros, sendo assim possível iniciar a implementação da nova ideia sem sofrer grandes interferências desse fator.

4.4. PROPOSIÇÃO DE UMA ABORDAGEM VIÁVEL PARA A EMPRESA

Pela observação dos dados expostos, é possível detectar uma grande sincronia entre os *Millennials* e a gamificação. Quando olhamos para trás no tempo, podemos ver a infância dessa geração imersa em um mundo de jogos, uma época da vida onde gastaram, aproximadamente, 9 mil horas jogando, segundo o professor Adam Penenberg, da universidade de Nova York (NYU) (SHAHEEN, 2017). Os jogos fazem parte do dia-a-dia desse grupo de indivíduos e conseqüentemente a aplicação em outras áreas tem a sua aceitação.

As experiências propiciadas por esse tipo de passatempo vão ao encontro com o perfil dessa geração, principalmente quando se trata de entretenimento, customização, colaboração, velocidade e inovação. O uso de jogos faz com que eles se sintam no controle da situação e os tornam mais engajados e pertencentes àquele mundo, ao mesmo tempo em que vivenciam experiências particulares e podem interagir com outras pessoas, aguçando suas habilidades de trabalho em grupo e colaboração. Tudo isso sem precisar se desconectar.

A busca de realização pessoal através dos jogos torna esse um mecanismo muito valioso que deve ser explorado nas ações de marketing. O envolvimento psicológico das pessoas torna-as mais vulneráveis a serem influenciadas pelo mundo virtual que estão inseridas. Como mencionado anteriormente, o *target* aqui estabelecido tem grande apreciação pelo envolvimento com o que está consumindo e aí surge a oportunidade de criação, por parte da Safra, de contextos de jogos que envolvam os consumidores com a sua marca e os tornem fiéis, tirando vantagem dessa tendência em crescimento.

Além da relação acima, é importante ressaltar que a geração Millennium é a maior depois dos Baby Boomers e o tamanho dessa geração, junto com o seu poder de compra, os tornam um mercado atrativo. Estimativas apontam os *Millennials* como responsáveis por cinquenta por cento das compras no geral (SMITH, 2012), e claro, como impulsionadores das vendas online.

É favorável para empresa Safra a tendência dessa geração pela busca de produtos que satisfaçam o seu bem-estar, façam parte de uma alimentação saudável e ainda não causem impactos negativos no planeta. Além do produto comercializado ser altamente indicado para quem busca uma alimentação equilibrada e dietas que incluem alimentos naturais, ricos em nutrientes e que não sejam de origem animal, a sua produção não acarreta um mal ao meio ambiente. Ambos fatores devem ser explorados pela empresa a fim de encantar o seu consumidor.

A partir disso, indica-se para a Safra a criação de um contexto de jogo onde o público se envolve com uma alimentação saudável e, ao mesmo tempo, em alguma causa maior, como o desperdício de alimento. Uma proposta, por exemplo, onde o usuário possa receber uma recompensa por compartilhar dicas culinárias para minimizar o desperdício de ingredientes. Esse conceito, além de estar em voga, faz parte da cultura da empresa, e por isso, a ação seria natural para ela. Redes sociais como o Instagram, o Facebook e o YouTube são muito utilizadas para compartilhamento de conteúdo culinário e ao mesmo tempo não exigem um investimento alto para o retorno que oferecem, sendo atrativas como ferramentas de divulgação. As recompensas oferecidas nessa possível ação seriam em dobro, pois além dos prêmios oferecidos em forma de produto, existe também como recompensa a satisfação do usuário ao causar algum impacto em um problema real enfrentado pela sociedade.

Em suma, pode-se afirmar que a Safra tem aspectos favoráveis à inovação, porém apresenta, concomitantemente, características que podem impedir o desenvolvimento eficaz de uma nova ideia ou prática se os mesmos não forem trabalhados. Entretanto, atentando-se a proposta dada e as suas exigências, pode-se dizer que a empresa tem condições de implementar essa nova ideia de comunicação. Os esforços que serão empregados não exigirão recursos tecnológicos e nem financeiros que a empresa não suporte. Trabalhando-se com uma equipe externa, é possível agrupar capacidades diversas que potencializem a efetivação da estratégia proposta, dado o fato de que apenas com a equipe interna a empresa enfrentaria problemas como o tempo disponível dos colaboradores para dedicar-se a criação, desenvolvimento e acompanhamento do processo, que impactariam inclusive nos momentos de ócio criativo.

Acredita-se que essa inovação de marketing trará uma grande oportunidade para a empresa de se destacar no mercado de cogumelos e obter uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores. Conjuntamente a isso, será possível atrair mais pessoas que ainda não conhecem a marca, crescer suas vendas ao consumidor final e principalmente fomentar o consumo de cogumelos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com inovação na maioria das vezes é uma tarefa árdua. Para que a empresa siga crescendo é preciso que esse conceito esteja empregado na sua cultura. Uma vez que as empresas entendem a sua importância e necessidade para a sua sobrevivência e desenvolvimento no mercado, é mais fácil fomentá-la dentro da organização. Independente do grau de novidade, seja ela nova para a empresa, para o mercado ou para o mundo, é imprescindível que a inovação seja efetuada e, de alguma forma, traga algum resultado para organização.

Os diretores da Safra compartilham dessa teoria e por isso são totalmente favoráveis a implementação de uma nova prática dentro da empresa. Mesmo que a proposta de inovação feita nesse trabalho não seja uma novidade para o mundo, ela é uma grande novidade no mercado de cogumelos, onde o campo da comunicação ainda é pouco explorado. Com isso, vê-se uma grande oportunidade da empresa Safra mudar o mercado e ganhar destaque.

Essa inovação foi elaborada para que a empresa possa seguir crescendo no mercado, auferindo vantagem competitiva. Atingiu-se todos os objetivos à medida que foi possível buscar e expor tendências do mercado, selecionar uma oportunidade viável para a Safra e ao mesmo tempo destacar quais fatores a empresa precisa ficar atenta se deseja ser inovadora. No final ainda se apresentou uma proposição viável de operacionalização da ação de marketing com os recursos disponíveis.

Entende-se que, seguindo os passos do processo de inovação, avaliando a situação interna e externa da empresa, criando um ambiente propício à criatividade, buscando oportunidades e selecionando a opção mais favorável e viável, as empresas tem uma grande chance obter sucesso e de evoluir, oferecendo às pessoas novidades que se encaixem com as suas vontades atuais ou até com aquelas que elas ainda não sabem que existem.

Por fim, ressalta-se a crença da autora nessa proposta e no potencial da Safra. Todo trabalho e pesquisa realizados serviram como inspiração para incentivar a empresa a diferenciar-se. Espera-se que a Safra consiga aplicar tal inovação na prática e encare-a como um dos seus processos primordiais, para que não se perca

a oportunidade de entregar uma experiência nova enquanto o mercado ainda está acomodado.

REFERÊNCIAS

AKSOY, Hasan. **How do innovation culture, marketing innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)**. Ed. Elsevier, 2017.

AMABILE, T.M. **Creativity and innovation in organizations**. Harvard Business School, v. 5, p. 1-15, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, Andrea; KINKEL, Steffen; LAY, Gunter. **Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys**. Technovation, v. 28, p. 644-657, 2008.

ALENCAR, E.M.L.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BESSANT, J. **Challenges in innovation management**. Oxford: Elsevier Science, parte X, cap.1, 2003.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUZA, M. A. B. de. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. **Management innovation**. Academy of Management Review, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BLOCH, C.. **Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual**. Science and Public Policy, 2007.

BRUNO-FARIA. M.F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 179 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - UnB; Brasília, DF, 1996.

BRUNO-FARIA, M.F. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 1283 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - UnB; Brasília, DF, 2004.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, 2002. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251/248>>. Acesso em 8 jun. 2018.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E. **Creativity and innovation = competitiveness?** When, how and why. Oxford: Elsevier Science, p. 587-606, 2003.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B.. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHEN, Y.. **Marketing innovation**. *Journal of Economics and Management Strategy* v. 15, p.101-123, 2006.

CONTO, S. M. de; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R.. **A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000200397&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 09 abr. 2018.

COSTA, J. S.; BRUNO-FARIA, M. de F.. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores**. *BBR - Brazilian Business Review*, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123028447005>> Acesso em 10 abr. 2018.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. *Academy of Management Journal* , v. 34, n. 3, p. 555-591, 1991.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. **Managerial innovation**: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organizational Review*, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. **Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations**: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

DAVILA, T., EPSTEIN, M. J., SHELTON, R.. **As regras da Inovação**. Editora Bookman, 2009.

DINO. **Mercado de games nacional é um mundo inexplorado de oportunidades**. Disponível em <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/mercado-de-games-nacional-e-um-mundo-inexplorado-de-oportunidades,5cd0affd43ee184903db06153df8dc31aomryyai.html>> Acesso em 25 mai. 2018.

DUARTE, J. BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ESPINDULA, R. **O que é a gamificação e como ela funciona?** Disponível em <<https://www.edools.com/o-que-e-gamificacao>> 2016. Acesso em 25 mai. 2018.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUPTA, S., et al. **Marketing innovation**: a consequence of competitiveness. Elsevier: 2016.

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation**. In: SHAVININA, L.V. (Org), *The international handbook on innovation*. Oxford: Elsevier Science, parte VIII, cap. 1, 2003.

HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H.. **A collective action model of institutional innovation**. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 864-888, 2006.

IBGE, 2005. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2005**. Disponível em:

<<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/default.shtm>>. Acesso em 04 abr. 2018.

KANTER, R. M. **Innovation**: the only hope for times ahead? Sloan Management Review, v. 25, n. 4, p. 51-56, 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, T.. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, 1960.

LIN, R. J.; CHEN, R. H.; CHIU, K. K. S.. **Customer relationship management and innovation capability**: An empirical study. Industrial Management & Data Systems, 2010.

MATTHEWS, J. **Innovation in Australian small and medium enterprises**: contributions from strategic human resources management. Asia Pacific Journal of Human Resources , v. 40, n. 2, p. 193-204, 2002

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

NAIDOO, V. **Firm survival through a crisis**: The influence of Market orientation, marketing innovation and business strategy. Industrial Marketing Management, v. 39, p. 1311–1320, 2010.

NEWZOO. **Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018**. 2018. Disponível em <<https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>> Acesso em 30 mai. 2018.

Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 22 mar. 2018.

PISKORZ E. **Kahoot it or not?** Can games be motivating in learning grammar? Teaching English with Technology. Pedagogical University of Cracow, Kraków, Poland, 2016.

Portal G1. **Cogumelos rendem até R\$ 4 mil por semana a produtores do RS.** 2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/campo-e-lavoura/noticia/2013/06/cogumelos-rendem-ate-r-4-mil-por-semana-produtores-do-rs.html>> Acesso em 30 mai. 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing.** South-Western: Cengage Learning, 17. ed., 2014.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARQUIS, A. B.; SEHNEM, S.; DUARTE, A. C. C.; TONTINI, G.; SCHARF, E. R.. **Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 14, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477547156004>> acesso em 30 abr. 2018.

SATTLER, M.. **Excellence in Innovation Management:** A meta-analytic review on the predictors of innovation performance. Springer Science & Business Media, 2011.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** New Jersey: Transaction, 1912.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. **Determinants of innovative behavior:** a path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SHAVININA, L. V.; SEERATAN, K. L.. **On the nature of individual innovation**. Oxford: Elsevier Science, parte II, cap.2, 2003.

SILVA, D. O. da; BAGNO, R. Barros; SALERNO, M. S.. **Modelos para a gestão da inovação**: revisão e análise da literatura. São Paulo: USP, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_0750-12.pdf>. Acesso em 29 abr. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4.ed. Florianópolis, 2005.

SMITH, K. T.. **Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials**. Journal of Consumer Marketing, v. 29, n. 2, p.86-92, 2012. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/07363761211206339> > Acesso em 23 mai. 2018.

SOUITARIS, V. **Determinants of technological innovation**: current research trends and future prospects. Oxford: Elsevier Science, parte VII, cap.7, 2003.

TAPSCOTT, Don. **Grown Up Digital**: How the Net Generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TIGRE, P. B.. **Gestão da Inovação**: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, n.p., 2. ed. rev. atual, 2014.

TOTTERDELL, P.; LEACH, D.; BIRDI, K.; CLEGG, C.; WALL, T.. **An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations**. International Journal of Innovation Management, v. 6, n. 4, p. 343-368, 2002.

VAN de VEN, A. H., ENGLEMAN, R. M. **Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship**. Corporate Entrepreneurship, v. 7, p. 47-72, 2004.

VAN de VEN, A. H.; GARUD, R.; POLLEY, D.. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VONORTAS, N. S., ROUGE, P. C., ARIDI, A.. **Innovation Policy: A practical introduction**. New York: Springer-Verlag, 2015.

ZAWISLAK, P. A.; CAMBOIM, G. F.; REICHERT, F. M. **Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras**. São Paulo: RAM, REV. ADM. MACKENZIE , 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ESPECIALISTA

- 1) Pensando num futuro de médio/longo prazo, quem será o consumidor de cogumelos?
- 2) Como eles se comportam? Qual será a exigência do mercado?
- 3) Como podemos fazer uso da tecnologia a nosso favor para os próximos anos?
- 4) Teremos produção suficiente para satisfazer toda essa demanda futura?
- 5) Você vê algum fator que limite o mercado? Tem algo sendo feito para melhorar isso?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES DA EMPRESA

- 1) Quais são as oportunidades de mercado que vocês enxergam para a Safra?
- 2) Qual o motivo principal para executar essa nova ideia ou prática?
- 3) Qual a importância dessa inovação para a empresa?
- 4) Quais são as etapas para a implementação dessa nova ideia ou prática?
- 5) Qual o recurso humano disponível para trabalhar nesse processo de inovação? Vocês estão envolvidos? Tiveram ajuda de terceiros?
- 6) Qual o recurso financeiro disponível para investir?
- 7) Vocês têm alguma ideia de quanto tempo duraria para implementar essa nova ideia ou prática?
- 8) Essa nova ideia ou prática tem alguma relação com outras modificações feitas anteriormente pela empresa?