

Inovação da embalagens como fator estratégico: Estudo de caso em uma indústria de alimentos**LILLIAN CHERRINE RODRIGUES**Centro Universitário Unihorizontes
admcher@yahoo.com.br**CATARINA MARTINS MACEDO**Faculdade Novos Horizontes
catarinamartins2016@gmail.com**MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO**UFRRJ
cristinadrumond2010@gmail.com



INOVAÇÃO DAS EMBALAGENS COMO FATOR ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Resumo

A inovação é um elemento essencial dos processos de negócio e fator estratégico empresarial. É um desafio de alta complexidade que as empresas vêm enfrentando na atualidade, que tem por finalidade gerar vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e propiciar a sobrevivência do negócio. Diante desse cenário, o artigo discute o desenvolvimento das inovações em embalagens no âmbito da indústria de alimentos como fator estratégico organizacional, suas características e modelos. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória, bibliográfica e análise interpretativista com abordagem qualitativa-descritiva aplicada em uma indústria de alimentos situada na cidade Belo Horizonte-MG. A coleta de dados se deu através de entrevistas semi-estruturadas, com amostragem de quatorze gestores e gerentes da empresa em estudo. Os resultados indicam que a empresa deve aprofundar conhecimentos sobre os processos de inovação, a fim de desenvolver embalagens diferenciadas e inovadoras no mercado e assim conseguir atingir diferencial competitivo e melhorar os resultados econômicos e financeiros. Considera-se a imprescindibilidade da empresa em estudo desenvolver *know-how* e habilidade em gerenciar seu potencial de P&D para as inovações tecnológicas que podem descobrir e lançar. Alcançando um pioneirismo com foco em aumento de *marketing share*, posicionamento de liderança e maximização dos efeitos econômicos e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inovação; Embalagem; Indústria de Alimento; Estratégia.

Abstract

Innovation is an essential element of business processes and a strategic business factor. It is a challenge of high complexity that companies are facing today, which aims to generate competitive advantage, meet the demands of the consumer markets and provide business survival. In this scenario, the article discusses the development of innovations in packaging within the food industry as a strategic organizational factor, its characteristics and models. For that, an exploratory, bibliographical and interpretative analysis was carried out with a qualitative-descriptive approach applied in a food industry located in the city Belo Horizonte-MG. The data collection was done through semi-structured interviews, with sampling of fourteen managers and managers of the company under study. The results indicate that the company must deepen knowledge about innovation processes in order to develop differentiated and innovative packaging in the market and thus achieve competitive differential and improve economic and financial results. It is considered the indispensability of the company under study to develop *know-how* and ability to manage its R & D potential for the technological innovations they can discover and launch. Achieving a pioneering spirit focusing on increased share marketing, leadership positioning and maximization of economic effects and competitive advantage.

Keywords: Innovation; Packing; Food industry; Strategy.



1. Introducao

O desenvolvimento da economia global tem levado as organizacoes a repensarem o fator competitividade em virtude de inumeras ameacas e oportunidades que o mercado impoe:

[...] ameacas advindas de empresas de diferentes partes do mundo que buscam aumentar competitividade e, ... oportunidade pelo acesso as novas tecnologias e possibilidade de fornecimento e parcerias, nao apenas em empresas locais, mas tambem com organizacoes presentes em outros paises (Jugend & Silva, 2013, p. 07).

Em um cenario de ameacas e oportunidades as empresas inevitavelmente carecem de estrategias de desenvolvimento de novos produtos, o que requer delas investimento em inovacao. O gerenciamento dos processos de inovacao e o incremento de produtos geram vantagem competitiva crivel para a gestao que aplicam um gerenciamento efetivo desses processos, suscitando vantagens tais como: aumento em criatividade, diversificacao dos produtos, alomorfia da tecnologia em novos produtos, parcerias estrategicas para reducao de custos dos novos produtos e reducao de tempo na criacao dos novos produtos (Jugend & Silva, 2013).

A inovacao e um desafio de alta complexidade que as organizacoes vem enfrentando, com a finalidade de obter vantagem competitiva, atender as exigencias dos mercados consumidores e ate mesmo para a sobrevivencia do empreendimento. No cenario atual, alem de inovar, as empresas vem estabelecendo uma nova relacao com fornecedores, empregados, acionistas e diferentes *stakeholders* (Ziviani, 2012, p. 3).

Shumpeter (1988) corrobora com a tematica evidenciando a significancia da inovacao para o crescimento economico dos paises e das empresas.

Figueiredo (2011) aborda a relevancia de se adotar uma visao ampla da inovacao, tanto no dominio da criacao ou aprimoramento de produtos, processos de producao, processos gerenciais, de servicos e novos modelos de gestao.

Percebe-se assim, que a inovacao e fator essencial no percurso para se atingir a competitividade. Faz-se mister entao entender melhor este conceito.

2. Referencial Teorico

2.1 Inovacao

Inovacao compreende o ato de introduzir novidades, mudanca, probabilidade de criar algo novo ou diferente (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

Neste contexto, inovar e,

E criar diferencas que surpreendam a concorrência. E alavancar a curva de experiencia transformando as habilidades e atitudes em melhores solucoes para as empresas, seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo (Terra, 2007, p. 42).

Normalmente a palavra inovacao difere de invencao, ja que ao processo inovador esta inserido a etapa da invencao. Essa confusao de conceitos interfere diretamente nos processos decisórios organizacionais por nao haver um entendimento correto do que vem a ser inovacao por parte da gestao (Dornelas, 2008; Tigre, 2006).

A invencao tem caracter criativo, original, do produto ou processo. Contudo, a inovacao e a aplicacao de uma invencao. Portanto, nem toda ideia inventiva gera uma inovacao. A



invenção é uma ideia, um modelo do novo produto, aperfeiçoamento, que pode ser registrado, ou seja, ser patenteado.

Em relação à inovação,

Em sua essência, a palavra inovação significa introduzir novidades. As atividades de inovação derivam da exploração de mudanças e de possibilidades de fazer as coisas de maneira novas ou diferentes. É relevante notar que inovação difere de ciência. A inovação possui caráter comercial e aplicado. A ciência, por sua vez, tem como finalidade central a produção de novos conhecimentos técnico-científicos, porém sem aplicação imediata em produtos, serviços e processos (Jugend & Silva, 2013, p. 7).

Verifica-se que a inovação tem caráter econômico, pressupõe comercialização do produto/serviço e envolve o mercado.

As organizações passaram a sofrer mudanças e reagem às inovações que acompanham estas mutações.

O conceito de inovação bem como sua prática não é novo. Desde que a teoria das organizações foi sendo elaborada e os conceitos administrativos foram sendo desenvolvidos, a inovação sempre esteve presente. Desde a inovação relacionada à criação de um novo produto, um serviço diferente que passa a ser oferecido a um determinado mercado, até mesmo a inovação dos processos, da forma com que a organização é estruturada, sempre o conceito de inovação esteve presente (Dornelas, 2008, p 17).

Drucker (2005) reitera que a inovação consiste em uma busca deliberada e organizada por mudanças e também, na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer em termos de benefícios para as empresas.

Senge (2009), conclui que uma ideia nova é uma invenção quando esta funciona de maneira adequada em laboratório. Todavia, torna-se uma inovação quando produzida em escala considerável e a custos legítimos, isto é, quando ocorre o aproveitamento de novas ideias.

2.2 Tipos de Inovação

O termo inovação muitas das vezes remete ao tema inovação de produtos. Porém, a inovação não se limita somente ao desenvolvimento de novos produtos, a inovação pode atingir novos formatos de gestão, de novos processos de produção, abertura de mercados (Jugend & Silva, 2013, p. 8).

Para Schumpeter (1988), o processo de inovação considera cinco tipos de atividades: um novo produto; um novo processo; abertura de um novo mercado; acesso a novos recursos para o processo produtivo; e estabelecimento de uma nova organização.

Segundo Jugend & Silva (2013), inovação classifica-se:

Tabela 1:
Tipos de Inovação

Classificação	Descrição
Inovação de produtos	Está ligada diretamente a novidades em produtos que já existem ou introdução de novos produtos no mercado.
Inovação de processos	Refere-se à introdução de novidades nos processos de produção já efetivo ou na evolução e na operacionalização de novos processos.
Inovação de gestão	Relaciona-se a introdução de novos métodos voltados para a gestão de uma empresa.
Abertura de novos mercados	Verifica-se quando uma empresa passa a atender a um novo mercado.

Fonte: Adaptado de Jugend, D., & Silva, S. I. (2013). *Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros*. (p. 3). Rio de Janeiro: LTC.

Nota-se que esses tipos de inovação se complementam na aplicação prática no ambiente organizacional.

Os autores ressaltam que,

Por exemplo, são inerentes às atividades de inovação de produtos o desenvolvimento, a melhoria e a adaptação dos processos de produção, o que requer por sua vez, a introdução de novas formas para se organizar e gerir o trabalho (Jugend & Silva, 2013, p. 9).

As inovações podem ser classificadas ainda em função do seu objeto de mudança, do grau de dependência de outras inovações, do tipo de mudança, da abrangência do grau de inovatividade, entre outros aspectos.

O Manual de Oslo (2005) aponta que a inovação pode ser de dois tipos: incremental ou radical. A inovação incremental diz respeito às inovações que atendam pequenas melhorias nos produtos ou processos de produção já em prática, buscam melhorias incrementais e cíclicas ao longo do tempo (Jugend & Silva, 2013). Já a inovação radical ou disruptiva consiste em ser “aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado” (OECD, 2005, p. 70). Esse tipo de processo inovativo normalmente dá origem a novas indústrias, setores, mercados, produtos e processos.

A inovação incremental é muito utilizada no mercado das indústrias de alimentos. Esse processo é visto como uma necessidade do setor, ou seja, ocorre um “aprimoramento técnico de base contínua sem, contudo, alterar a estrutura industrial da empresa” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 359).

Em associação ao grau de inovatividade dos novos produtos, estes foram agrupados em duas categorias: novo para o mercado, desenvolvimento de produto totalmente novo no mercado, e novo para a empresa, posicionamento por parte da empresa de lançar um produto que já se encontra no mercado (Furtado & Carvalho, 2005).

No âmbito das indústrias alimentícias Fuller (1994) desenvolve outra classificação para novos produtos específica para o ramo de alimentos. Assim, o autor classifica a inovação em sete categorias:



Tabela 2:
Modelo de Fuller para classificação da inovação no setor de alimentos

Classificação	Descrição
Extensão de linha	Estabelece-se uma variação de linha de produtos já firmada no mercado, extensões de produtos como, por exemplo, biscoitos recheados com novo sabor.
Reposicionamento de produtos existentes	Produtos já existentes que podem ser inseridos em mercados novos, como, por exemplo, a aveia que originou inúmeros outros produtos novos com base de alimentação saudável.
Nova forma de produtos já existentes	Modificação na forma/formato do produto, que envolverá longo tempo de desenvolvimento e necessidade de adquirir nos equipamentos para a produção.
Reformulação de produtos já existentes	Objetiva o incremento, a melhoria, como por exemplo, melhorar o sabor, cor, teor etc.
Nova embalagem de produto já existente	Busca por novas embalagens para produtos conhecidos no mercado utilizando a implantação de novas tecnologias originando assim uma diversidade de novos produtos. Exemplo: ketchup em embalagem de vidro para embalagem em plástico.
Produto inovador	Aplicação de modificações em produtos já existentes. Quanto maior a mudança neste caso maior tempo de desenvolvimento e investimento em pesquisa.
Produtos inteiramente novos	Especificado por longo tempo para desenvolvimento, custos elevados, ampla aplicação em marketing, investimento em equipamentos, alto risco e quando próspero possível de ser imitado pelos concorrentes.

Fonte: Adaptado de FULLER, W. G. (1994). *New food product development: from concept to marketplace*. Florida: CRC Press LLC.

Por fim, verifica-se que o desenvolvimento das atividades inovativas envolve a predisposição da empresa inovar. E essa propensão abrange condições estruturais, base de ciência e engenharia e fatores de transferência por estas incentivadas (Jugend & Silva, 2013).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a dinâmica da inovação das empresas está vinculada a capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas, entender suas habilidades, conhecimento e limitações tecnológicas, além dos estímulos, condições e entusiasmo em investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Percebe-se então, que as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) intervêm no processo de inovação tecnológica imposta às empresas. A atribuição do departamento de P&D é uma das mais significativas para o desenvolvimento de inovações. As ações desempenhadas por este setor são essenciais para se auferir eficiência, eficácia e flexibilidade das empresas que procuram inovar.

Em contrapartida, existem inúmeros fatores apontados como impeditivos na investidora das atividades de P&D. Pode-se citar o custo elevado, atratividade por pesquisas de curto prazo, conformismo em face de posição de liderança no mercado, pois o esforço de inovar nem sempre é condizente com a expectativa criada e benefícios esperados, visto que o processo de cópia é muito rápido no mercado atual (César, DeMori & Batalha, 2010).

De outro ponto de vista, as empresas possuem uma variedade de motivos para buscar a inovação: propósitos de mercado a serem alcançados, como metas e sobrevivência no mercado; redução de custos; qualidade dos produtos; menores impactos ambientais;



investigação de novas oportunidades de negócios; dinamismo do setor; entendimento do perfil do consumidor frente às inovações; atender legislações e regulamentações (Santini, 2006).

É relevante que as empresas possuam capacidade e habilidade em gerenciar seu potencial de P&D para desenvolver inovações tecnológicas, a fim de conseguir transferi-las eficientemente para o processo de desenvolvimento de novos produtos.

2.3 Inovação na indústria de alimentos

A indústria de alimentos na atualidade vem observando um crescente aumento no nível de exigência e mudança comportamental por parte de seus consumidores quanto ao aperfeiçoamento e evolução dos seus produtos, que buscam, cada vez mais, produtos saudáveis, “relacionados à boa forma, à saúde, à conveniência e à preocupação ambiental, sem negligenciar a importância da segurança do alimento ingerido” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 361).

Dessa forma, confirma-se a necessidade de a empresa de levar em consideração essas informações no processo de desenvolvimento de inovação, incorporando essas exigências aos produtos. Além de considerar as perspectivas de preço, qualidade e agilidade na qual o produto novo chega ao mercado.

As inovações no setor da indústria de alimentos advêm de vários segmentos: como maquinários e equipamentos, de aditivos e embalagens.

O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na indústria de alimentos é baixo, porém, é elevada a intensidade inovativa do produto ou processo, ou seja, não há uma intensificação em novos produtos, mas um intenso incentivo à melhoria do produto ou processo (Cabral, 2001). Esses fatores ocorrem em função da inativação do consumo, inovação incremental de produto e redundância tecnológica. Percebe-se que na indústria de alimentos existe demanda por novos produtos, contudo no contexto dos alimentos prevalece-se uma cultura estática, de padrões conservadoristas por parte dos consumidores sobre questões alimentares. Isto é, as especificidades dos novos produtos devem seguir padrões correlatos aos dos produtos já existentes (César, DeMori & Batalha, 2010).

Dessa forma, verifica-se nesse mercado baixo nível de inovação disruptiva, reforçando que maior parte do conhecimento adquirido no setor procede de empresas correlacionadas.

Dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica reforçam essa estrutura da indústria (PINTEC, 2016). De forma geral “O quantitativo total de empresas industriais do universo aumentou 16,1%; todavia o crescimento das inovadoras foi de 8,3%” (PINTEC, 2016, p. 38).

Ainda segundo a pesquisa “Percebe-se, no âmbito da Indústria, uma predominância de empresas que inovaram apenas em processo (18,3%), seguidas pelas inovadoras tanto em produto quanto em processo (13,4%)” (PINTEC, 2016, p. 38). Apura-se assim, que o maior crescimento em inovação nas indústrias no Brasil, provém da inovação incremental.

Uma das grandes dificuldades das indústrias de alimentos é possuir incapacidades no desempenho das aplicações de pesquisa de mercado. Por ser um setor ainda pouco explorado, encontram-se dificuldades no processo de ouvir o cliente e incorporar suas necessidades e informações ao projeto (Polignano, Drumond & Cheng, 2000).



Em estudos realizados por Mizuta (2000) constatou que muitas das pesquisas de mercado aplicadas não são utilizadas, prevalecendo à opinião da alta cúpula sobre as inovações a serem desenvolvidas, desconsiderando assim as concepções do cliente para a possibilidade de inovar.

Outro fator expressivo que denota dificuldades no ramo alimentício é a falta de informações sobre como desenvolver novos produtos. Barclay (1992) esclarece esse fato ao apontar que muitos dos estudos realizados sobre processo de desenvolvimento de produtos são desconhecidos por parte dos gestores de novos produtos. O escritor ainda aponta outro lapso, a ausência de informações sobre o desempenho do produto.

2.4 Inovações tecnológicas e as embalagens

A embalagem tem como principais funcionalidades: proteção; conservação; informação; e a função relacionada ao serviço ou à conveniência na utilização do produto, (Barão, 2011). Mestriner (2002) reitera afirmando que historicamente a embalagem é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do comércio. Todavia, a embalagem tomou para si novas funcionalidades e “passou a conservar, expor, vender os produtos e finalmente conquistar o consumidor por meio de seu visual atraente e comunicativo”, (Camiloti, 2011, p. 44).

Na atualidade, tem ocorrido uma preocupação generalizada sobre os alimentos por parte do consumidor relativo à procedência do alimento, reflexos do alimento à saúde e meio ambiente. Percebe-se a cada dia consumidores mais exigentes, assim se faz crescente a necessidade por parte dos profissionais e das organizações buscarem atender esses critérios de exigência, ou seja, explorar as características ligadas às preocupações dos consumidores (Gonçalves, Passos & Biedrzycki, 2008).

Vários pesquisadores têm diligentemente desenvolvido estudos voltados para a conservação dos alimentos com o propósito de eliminar contaminações ou doenças causadas pela deterioração da qualidade dos alimentos (Allarcon & Hotchkiss, 1993). O objetivo dessas pesquisas é busca pela segurança alimentar. Além disso, as embalagens precisam atender critérios de conservação que se aproximem do frescor e qualidade natural dos alimentos.

Com o passar do tempo, a embalagem assumiu um papel importante que foi o da comunicação do produto com o consumidor, incumbindo o setor de *marketing* das organizações a desenvolver embalagens que venham a criar interesse do consumidor pelo produto.

As embalagens devem ser desenvolvidas para atender as expectativas dos consumidores, então o formato e a combinação de cores devem ser estudados de forma a se diferenciar na gôndola, atender apelos regionais, informar, chamar a atenção do consumidor e despertar a vontade do consumidor (Schramm, 2012, p. 65).

As embalagens reforçam a questão da qualidade, pois o consumidor “associa a embalagem à qualidade do produto em si” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 363). Outro fator importante é sua praticidade, somente ocorrerá o uso da conveniência caso seu produto possua uma embalagem prática.



As inovações no campo das embalagens têm procurado criar agregação de valor ao produto, do formato tradicional das embalagens que tem por objetivo proteger o alimento de uma interação entre o produto e o meio externo, para criação de embalagens que apresentam inovações tecnológicas que protegem, mas vão além, “interagem com o produto de forma benéfica e agregam valor ao produto, o que pode ocorrer pelo incremento da qualidade do alimento (das propriedades sensoriais, atributo de segurança, etc.) ou pelo aumento da vida de prateleira (*shelf life*)” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 364).

As embalagens são consideradas veículos propulsores de vendas e desenvolvimento da marca e da identidade de um produto diante do contato inicial que esta possui com o consumidor. Na indústria de alimentos a embalagem e o rótulo são usuais para atrair a atenção dos consumidores e informar sobre as vantagens do produto, gerando assim fator de vantagem competitiva (Silveira, 2001).

A embalagem passa a ser vista como fator estratégico organizacional na busca por diferenciais que gerem vantagem competitiva. Assim, um dos objetivos fundamentais da indústria de alimentos é desenvolver e inserir embalagens inovadoras no mercado e através delas criar e sustentar uma vantagem competitiva factual.

Segundo Kaplan e Norton (2004) para sustentar um vantagem competitiva é necessário que as empresas continuem a criar novos produtos, serviços e processos. Então, para que a indústria de alimentos possa estabelecer vantagens competitivas concretas é necessário continuar a desenvolver inovações tecnológicas para suas embalagens, a fim de impulsionar a conquista, crescimento e a fidelização dos clientes e crescimento das margens conforme destacado pelos autores (Kaplan & Norton, 2004).

Pode-se considerar então, que a inovação nas indústrias parte de suas estratégias competitivas, conforme DeNegri, Salerno & Castro (2005) salientam ao afirmar que a inovação é uma estratégia que possibilita às empresas auferirem maiores ganhos, particularmente se ocorrer diferenciação de produto que possibilite a obtenção de preço prêmio pela empresa. Assim, a busca por colocação de produtos diferenciados e inovativos no mercado auxilia as empresas a alcançarem lucratividade, estando menos sujeitas à concorrência, atingindo assim vantagem estratégica através da inovação.

3. Metodologia

A pesquisa realizada é de caráter documental, qualitativa-descritiva. Para um melhor embasamento teórico sobre os temas inovação, embalagem, indústria de alimento e estratégia, procedeu-se uma pesquisa mediante levantamento bibliográfico, através de análises de obras completas e artigos científicos.

De acordo com Lakatos (2001, pp. 43-44), a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto”. O artigo não tem a pretensão de usar todo o arcabouço teórico, mas contribuir para a discussão do tema.

Quanto aos fins, utilizou-se de abordagem descritiva, com o objetivo de observar, registrar e analisar especificidades de uma determinada população ou fenômeno ou suas variáveis (Gil, 2008), bem como de abordagem qualitativa, que tem como característica primordial o destaque do ponto de vista do indivíduo em estudo (Malhotra, 2006).



Quanto aos meios, empregou-se estudo de caso, posto que, a análise por meio de um estudo gera à percepção de gestores e gerentes sobre o processo de desenvolvimento da inovação no setor de alimentos. Roesch (2007) especifica que o estudo de caso envolve a escolha de um objeto a ser observado, que pode ser exclusivo ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, empresas, dentre outros.

Para Roesch (2007, p. 201), certos aspectos abalizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora certos fenômenos com base em vários ângulos”. Um estudo de caso compreende também a coleta de dados, tanto por instrumentos quantitativos, quanto qualitativos e, pode ainda combinar múltiplos métodos de coletas de dados como entrevista e questionários etc.

Como metodologia de procedimento para a realização do estudo de caso aplicou-se a entrevista semi-estruturada, como método de coleta de dados. Este tipo de entrevista consiste em focalizar um tema onde se confecciona um roteiro de perguntas. Este tipo de técnica revela informações de forma mais livre e as respostas não são condicionadas a um determinado padrão (Triviños, 1987).

Collis & Hussey (2005), já compreendem que um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A unidade de análise do presente estudo foi uma indústria de alimentos de grande porte situada na cidade de Belo Horizonte – MG. É uma empresa brasileira no setor de processamento de aves, suínos, massas e vegetais. Seu *mix* de produtos contempla mais de 300 itens. Suas unidades estão instaladas nas regiões Sudeste e Centro-Oeste e também no sul da Bahia, além de exportar para diversos países.

Na etapa qualitativa os sujeitos foram selecionados por acessibilidade e nível de responsabilidade, conhecimento e envolvimento com o tema em questão. Para coleta de dados foram entrevistados 14 gestores e gerentes da empresa em estudo. As entrevistas foram realizadas de forma individualizada e gravadas. A posteriori, foram transcritas para uma melhor avaliação do tema.

As entrevistas e coletas dos dados foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2016, pelas próprias pesquisadoras.

A análise dos dados se deu através de base comparativa entre os dados colhidos das repostas dos entrevistados e com base no referencial teórico levantado. As informações coletadas foram analisadas de forma a retratar e extrair características do processo de inovação da empresa em estudo e seus impactos no desenvolvimento da organização.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A amostra deste estudo é composta por 14 entrevistas válidas, respondidas por gestores e gerentes que tenham envolvimento e conhecimento acerca do uso das embalagens como fator estratégico para a indústria de alimentos.



Os respondentes foram convidados a participar da entrevista, a amostra foi composta por gestores e gerentes das seguintes áreas: planejamento tributário, contratos, *marketing*, *marketing* digital, novos produtos, *food service*, financeiro, preços e planejamento e desenvolvimento e exportação.

Dos 14 entrevistados, 29% (4 entrevistados) responderam que não tinham conhecimento do assunto, 21% (3 entrevistados) não se manifestaram e os 50% (7 entrevistados) restante responderam a entrevista. Neste bloco de 7 pessoas estão envolvidos os gestores e gerentes das seguintes áreas: Financeiro, *food service*, planejamento e desenvolvimento, novos produtos, *marketing* e exportação.

Analisando os dados da entrevista de forma geral, aferiu-se o quanto os responsáveis pelos setores entrevistados não tem o envolvimento necessário no processo e nem o conhecimento sobre o assunto.

Seguindo sobre a discussão dos resultados, verificou-se que a empresa em questão não desenvolve estudos e pesquisas sobre processo de inovação e tem pouco conhecimento sobre a temática. A empresa é considerada como uma “seguidora”, nunca desenvolve inovações para o mercado, e sim, está sempre copiando o que os seus concorrentes desenvolvem.

Esse comportamento por parte da empresa estudada é reforçado por Shenkar (2010, p. 28) que comenta sobre a imitação, ao observar que a imitação é uma fonte de progresso, destaca que, “Em todos os casos, da história à neurociência, imitação é uma fonte primária de progresso, ainda que esse progresso não seja reconhecido por executivos e acadêmicos”. Contudo, no caso em estudo a referida indústria apresenta retornos econômicos e financeiros favoráveis, mas, como consequência inevitável dessa atitude está sempre desatualizada no processo de inovação e no mercado.

Neste sentido, o caminho proposto na temática deste estudo foi revelado a partir da análise das respostas dos entrevistados. O quesito 1 buscou responder “como é e como acontece o processo de inovação da empresa pesquisada”?

De acordo com a **entrevistada 1**, da área de *Marketing* digital como é realizado o processo de invocação?

“Não faço ideia de como o *marketing* trabalha as embalagens e não acompanho essa questão. Não sei nem dizer quais são as melhores práticas, mas sei que as nossas precisam de melhorar, e muito, porque vivem abertas nos supermercados” (ENTREVISTA 1).

Em sequência o **entrevistado 3**, da área de planejamento de preços, descreve que:

“As questões são todas voltadas para embalagens, tenho muito pouco conhecimento no assunto dentro da empresa estudada” (ENTREVISTA 3).

Já a **entrevistada 6**, do planejamento tributário, não entende sobre o assunto:

“Não tenho nenhum conhecimento sobre embalagem. Neste caso coloco que não conheço” (ENTREVISTA 6).

O **entrevistado 7**, da área de planejamento industrial, diz que:



“as perguntas são todas voltadas para parte de embalagens e que ele não tem envolvimento algum deste processo” (ENTREVISTA 7)

De acordo com as respostas, pôde-se perceber que a realidade da empresa reforçam as teorias que apontam que uma das maiores dificuldades nas indústrias de alimentos é o não conhecimento dos seus processos de inovação por parte da administração.

Segundo Barclay (1992), muitos dos estudos realizados apontam que o processo de desenvolvimento de produtos são desconhecidos pelos gestores de novos produtos e que estes não possuem conhecimento das informações sobre o desempenho do mesmo. Isso é visto com clareza nas respostas dos entrevistados que explanam desconhecer o tema ou os processos organizacionais sobre o desenvolvimento de inovações na empresa.

Para os **entrevistados 2, 4 e 5** respectivamente, responsáveis pelas áreas de novos produtos, financeiro e *food service*, “a inovação das embalagens é identificado como necessário e importante, pois acredita-se que antes do cliente conhecer o produto, o que leva a comprar é a boa apresentação da embalagem. É como um presente, compramos com os olhos”.

Essa reflexão torna-se mais clara nas palavras de Camiloti (2011) que comenta sobre as embalagens terem tomado para si outras funcionalidades, neste caso, de tornar o produto atraente aos olhos dos consumidores.

De acordo com os **entrevistados 2 e 4**, a nova tecnologia aplicada as embalagens pode ajudar na visão e percepção do público alvo quanto ao investimento em embalagens diferenciadas e a disposição de pagar por elas, de acordo com a entrevista o fato ocorre “porque a embalagem é o primeiro contato do cliente com o produto, ele pode ocasionar impacto positivo ou negativo dependendo de como é mostrado, ou seja, o consumidor não está disposto a pagar mais, contudo, pela curiosidade de experimentar algo novo que ainda não se conhece”.

Segundo o **entrevistado 8**, da área de planejamento e desenvolvimento, a embalagem contribui para que haja interesse pelo produto por parte do consumidor, e que, o cliente está disposto a pagar pelas embalagens diferenciadas.

“a embalagem auxilia muito na atração de consumidores, visto que é o primeiro contato. Hoje não temos uma mensuração do resultado deste trabalho

“o consumidor está disposto a pagar para ser atendido em todas as dimensões de suas expectativas, ou seja, sua necessidade de consumo, estar protegendo o alimento e ter a porção adequada, juntando tudo isto, a embalagem necessita ter uma relação de custo e benefício” (ENTREVISTA 8).

Observou-se que os **entrevistados 2, 4 e 8** em seus posicionamentos deixam claro que as embalagens devem satisfazer as expectativas do cliente para estimulá-lo a adquirir o produto. Dentro dessa perspectiva, verifica-se que o pensamento desses gestores vai de encontro com a concepção exposta por Schramm (2012),

As embalagens devem ser desenvolvidas para atender as expectativas dos consumidores, então o formato e a combinação de cores devem ser estudados de forma a se diferenciar na gôndola, atender apelos regionais, informar, chamar a



atenção do consumidor e despertar a vontade do consumidor (SCHRAMM, 2012, p. 65).

Já nas **entrevistas 9 e 10**, na área de *marketing*, os gestores entendem que: “a empresa em analisada teve um trabalho de reformulação de embalagens, conseguindo averiguar uma melhor participação de seus produtos por meio de pesquisas como da Nielsen, empresa fornecedora de pesquisas de mercado, e indicadores internos de faturamento. Mas, não existe uma sistemática que de fato comprove que os crescimentos provém das novas embalagens”.

Observa-se que a indústria pesquisada aponta crescimento com reformulação das embalagens, utilizam a base da inovação incremental (César, DeMori & Batalha, 2010), porém, não buscam medir se este fator inovativo é percebido pelos clientes e como as informações possibilitaria agregar valor e aprimoramento dos processos inovativos.

Para os **entrevistado 9 e 10**, o relato em relação a visão e percepção da embalagem aplicada a tecnologia para o público alvo é: “nem sempre o consumidor percebe a alteração de embalagem. Acontece que a melhoria da embalagem muitas vezes é uma necessidade da própria empresa para permanecer no mercado e ser competitiva. A embalagem pode melhorar o prazo de validade dos produtos, ou permitir um melhor aspecto na gondola, mas não significa que o cliente esteja disposto a pagar mais por ela, se o benefício não for percebido como essencial no momento do consumo”.

Para o **entrevistado 11**, da área de exportação, todo o processo de inovação ocorre sobre demanda do cliente:

“primeiramente fazemos duas análises: primeiro a análise da demanda cujo cliente vem até nós e propõem uma alteração na embalagem e segundo, a empresa analisada a demanda solicitada pelo cliente” (ENTREVISTA 11).

De acordo com as respostas, pôde-se perceber que a realidade da empresa reforça as teorias que apontam que uma das maiores dificuldades das indústrias de alimentos é não possuir destrezas no desempenho das aplicações de pesquisa de mercado ou mesmo de utilizá-las com fonte de informação e futuro conhecimento sobre mercado e cliente e ser um instrumento de planejamento de produtos, processos e modelo de gestão. Por conseguinte, não escutam ou inserem as necessidades do cliente e informações transmitidas por eles a um projeto inovador (Polignano, Drumond & Cheng, 2000).

Objetivando maior aprofundamento do tema, foi questionado como a empresa estudada se classifica frente aos principais concorrentes e quais os critérios utilizados para aplicação das embalagens?

Entrevistados 2, 4 e 11:

“Não é do meu conhecimento”.

Entrevistado 5:

“Busca-se o conhecimento da demanda no mercado a fim de iniciar o estudo de viabilidade”.

Entrevistado 8:



“Não existem critérios predefinidos, eles podem ser definidos dentro de cada projeto, realidade de cada produto e processo e também as necessidades dos consumidores”.

“Acredito que a empresa em estudo está inserida dentro do que mercado vem praticando, atualmente as informações fluem com maior velocidade, o que está sendo desenvolvido em uma empresa rapidamente chega à outra e até com adaptações a realidade”.

Entrevistados 9 e 10:

“Novas embalagens e novos produtos são desenvolvidos ao longo do ano, com base em critérios de produção e que sejam rentáveis”.

“Em certas categorias, desenvolvemos embalagens que possui um padrão tal qual da concorrência e que atendem muito bem. Em outros, estamos com a oportunidade de melhorar, como embalagens do tipo zip (abre e fecha), embalagens que possam ir direto para o forno (tá fácil), melhores sacos e processo de apresentação do produto como IQF (*individually quick frozen* - rápido congelamento individual) e termoformadas”.

Pode-se analisar diante das respostas, que a empresa estudada encontra-se próxima das investigações e levantamentos realizados segundo a OECD (2005), que relata sobre a inovação ser de dois tipos: incremental ou radical. A empresa estudada é responsável pela inovação incremental que atende pequenas melhorias nos produtos ou processos de produção já em prática, buscando melhorias incrementais e cíclicas ao longo do tempo, todavia, com base nas inovações apresentadas pela concorrência (Jugend & Silva, 2013).

Esse fato é reiterado pelas pesquisas da PINTEC que afirmam que em sua maior parte as indústrias no Brasil, do setor alimentício, inovam, contudo, existe “uma predominância de empresas que inovaram apenas em processo (18,3%)” (PINTEC, 2011, p. 38).

A inovação incremental é muito utilizada no mercado das indústrias de alimentos. Esse processo é visto como uma necessidade do setor, ou seja, ocorre um “aprimoramento técnico de base contínua sem, contudo, alterar a estrutura industrial da empresa” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 359).

Este posicionamento por parte da indústria em estudo indica que, de forma estratégica, utiliza a base da inovação incremental para realizar menores investimentos em P&D. Sabe-se que para o processo inovador é necessário que a organização esteja predisposta a inovar e que para tanto, é necessário atender condições estruturais, base de ciência e engenharia e fatores de transferência de conhecimento, que envolveriam uma alta capitalização que para uma empresa de base imitadora não valeria a pena investir grandes vultos em pesquisas de longo prazo (Jugend & Silva, 2013; César, DeMori & Batalha, 2010).

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo, analisar o desenvolvimento e a inovação das embalagens no setor da indústria de alimentos como fator estratégico organizacional. O estudo foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores e gerentes de uma indústria de alimentos.



O gerenciamento dos processos de inovação e o incremento de produtos gera vantagem competitiva para as empresas que aplicam uma gestão efetiva desses processos, suscitando vantagens competitivas tais como: aumento em criatividade, diversificação dos produtos, transformação da tecnologia em novos produtos, parcerias estratégicas para redução de custos dos novos produtos e redução de tempo na criação dos novos produtos. Contudo, aplicar mudanças aos processos de inovação das embalagens envolve entender seu mercado e as necessidades dos clientes para adoção de determinada inovação.

Na abordagem do trabalho, foi possível verificar como a empresa em estudo não possui o conhecimento e o entendimento de como proceder com o processo de inovação. Além disso, aferiu-se nas respostas as entrevistas o quanto os responsáveis pelos setores entrevistados não tem o envolvimento necessário no processo e nem o conhecimento sobre o assunto.

Considera-se que a empresa em questão necessita desenvolver a dinâmica da inovação para conseguir explorar a capacidade que possui em poder inovar e até mesmo investir em embalagens diferenciadas e inovadoras no mercado e assim conseguir desenvolver a *know-how* e habilidade para gerenciar seu potencial de P&D. O que possibilita a empresa atingir um patamar de pioneirismo com foco em um aumento de seu *marketing share*, posicionamento de liderança em inovações tecnológicas e subsequente maximização dos efeitos econômicos e vantagem competitiva, influenciando o consumidor a identificar os atributos de seus produtos e criando lealdade à marca, frente aos rivais no mercado.

Ainda que o presente estudo não tenha o propósito de fomentar generalizações, conjectura-se que a perspectiva exclusiva de uma organização sobre a análise do desenvolvimento e inovação das embalagens no setor da indústria de alimentos seja diminuto e que a falta de conhecimento por parte dos entrevistados e a não participação de setores fundamentais da empresa na pesquisa foi limitador para o estudo. Isto posto, sugere-se, para estudos futuros, uma comparação mais detalhada entre as indústrias do setor alimentício. Essa análise comparativa seria primordial para retratar mais precisamente as capacidades técnicas e gerenciais, a sequência de etapas e atividades do processo de desenvolvimento de inovação das embalagens, e as perspectivas tecnológicas das empresas sobre o processo de inovação de ruptura para o mercado, tendo por finalidade gerar vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e propiciar a sobrevivência do negócio.

Referências

- Allarcon, B., & Hotchkiss, J. H. (1993). The effect of FreshPax oxygen-absorbing packets on the shelf-life of foods. New York: *Cornell University/Department of Food Science*. pp. 1-7 (Technical Report).
- Barclay, I. (2001). "The new product development process: past evidence and future practical applications, Part I", *R&D Management*, Vol. 22 No. 3, 1992, pp. 255-63.
- Barão, M. Z. *Embalagens para produtos alimentícios*. Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR, 2011.
- Cabral, J. E. O. *Natureza da inovação tecnológica na indústria de alimentos do Brasil*. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical.
- Camiloti, L. (2011). *Design estratégico e inovação para o desenvolvimento de embalagens ecossustentáveis*. Dissertação Apresentada ao Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Programa de Pós-Graduação em Design – Porto Alegre. 167 p.



César, A. S., DeMori, C., & Batalha, M. O. (2010). *Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café*. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro (RJ), 9 (2), pp. 355-378, julho/dezembro.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Revisão Técnica: Marília Leyacov, 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

DeNegri, J. A., Salerno, M. S., & Castro, A. B. (2005). Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras (cap.1) In: DeNegri, J. A., & Salerno, M. S (eds.), *Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*, Brasília, IPEA, pp. 5-46.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (2005). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneiro/Thompson Learning.

Figueiredo, N.P. (2011). *Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.

Fuller, W. G. (1994). *New food product development: from concept to marketplace*. Florida: CRC Press LLC.

Furtado A. T., & Carvalho, R. Q. (2005). Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira: um estudo comparativo com os países centrais. *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 1, pp. 70-84, jan./mar.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas. Gonçalves, A. A., Passos, M. G., & Biedrzycki, A. (2008). Percepção do consumidor com relação à embalagem de alimentos: tendências. *Estudos Tecnológicos*, São Leopoldo, v. 4, n. 3, pp. 271-283, set./dez.

Jugend, D., & Silva, S. L. da (2013). *Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: pp. 41-58.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo: Bookman.

Mestriner, F. (2002). *Design de Embalagem*. São Paulo: Pearson Makron Books.

Mizuta, C. Y. (2000). *Análise da organização e da gestão do processo de desenvolvimento de produto da indústria alimentar – estudo de casos nos segmentos de biscoitos e laticínios*. São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção (Mestrado), Universidade Federal de São Carlos.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. FINEP.

Pesquisa de inovação (PINTEC) (2011). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE*.

Polignano, L. A. C., Drumond, F. B., & Cheng, L. C. (2000). Mapa de preferência: uma ponte entre marketing e P&D. In: *Anais do 2 Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto*. São Carlos, UFSCar, pp. 96-102.

Santini, G. A., Souza, R. C. de, Queiroz, T. R., & Souza Filho, H. M. (2006). Conceitos de inovação no agronegócio. In: Zuin, F. S.; Queiroz, T. R. (Orgs.). *Agronegócio: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, pp. 219-250.



Senge, P. M. (2009). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller.

Shenkar, O (2010). Imitation is more valuable than innovation. Idea Watch. *Harvard Business Review*, p. 28.

Silveira Neto, W.D. (2001). *Avaliação visual de rótulos de embalagens*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, SC. UFSC.

Schramm, A. M. (2012). *Inovações no sistema de embalagens nas áreas de nanotecnologia, radiofrequência, design e segurança*. Monografia. Pós-Graduação em Engenharia de Embalagem. Centro universitário do Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP.

Schumpeter, J. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. 3. Ed. São Paulo: Nova Cultural.

Terra, J. C. C. (Org) (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer* São Paulo: Saraiva.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Ziviani, F. (2012). *A dinâmica de conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.