

## **Estratégia de Inovação de Produtos nas Pequenas Indústrias de Laticínios Para o Atendimento do Consumidor de Baixa Renda**

**Ramon Silva Leite**  
ramonsl@uai.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Roberto Giro Moori**  
rgmoori@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **RESUMO**

A inovação de produtos tem merecido atenção especial nos últimos tempos. Isso se deve ao reconhecimento de que essa pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva e sustentabilidade para as empresas. No entanto, a inovação por parte das pequenas empresas muitas vezes é comprometida por falta de recursos para pesquisa e desenvolvimento e a dificuldade de acesso às novas tecnologias. Esse estudo analisa o processo de inovação de produtos na indústria de laticínios de pequeno porte, voltadas para o público de baixa renda. O trabalho contou com entrevistas em profundidade junto aos gestores de três empresas da região centro-oeste de Minas Gerais. Os resultados apontam que, apesar de reconhecerem a importância da inovação, as empresas não possuem processos padronizados para inovação de produtos, muitas vezes se baseando na informalidade, o que pode comprometer os resultados dessa atividade e até inviabilizando a aprendizagem organizacional e a inovação em uma base contínua.

### **1. INTRODUÇÃO**

O atual cenário empresarial é caracterizado por uma alta competitividade e pela ocorrência de mudanças rápidas e descontínuas. As mudanças no mercado, resultantes das transformações nos gostos dos consumidores, têm levado as empresas a buscar, com frequência, o desenvolvimento de novos produtos. Com isso, verifica-se a redução considerável do ciclo de vida dos produtos e o aumento de opções numa mesma linha de produtos (URDAN e URDAN, 2006). Nesse sentido, várias empresas têm visto a inovação como fonte de vantagens competitivas (GONÇALVES FILHO, 2001). No início da década de 90 surgiram trabalhos que identificavam a inovação como sendo o principal fator determinante da vantagem competitiva (BOLWIJN e KUMPE, 1990), o que foi corroborado por alguns estudos, como o de Gonçalves Filho (2001).

Seguindo essa lógica, a indústria de laticínios tem procurado atender a consumidores cada vez mais exigentes, lançando constantemente novos produtos no mercado. Esse setor tem tido uma importância cada vez maior na economia. Segundo CÔNSOLI e NEVES (2006), o setor produtivo do leite é uma das maiores cadeias brasileiras, considerando o faturamento de R\$ 66,30 bilhões em 2004. A produção de leite e derivados vem crescendo significativamente nos últimos anos, tendo alcançado em 2005 o montante de 25 bilhões de litros (CÔNSOLI e NEVES, 2006). Esse crescimento acompanha o aumento da demanda desses produtos, impulsionada principalmente pelos consumidores pertencentes às classes C, D e E.

Após a implantação do plano real, em 1993, uma grande fatia dos consumidores, que antes não tinham acesso a determinados produtos por questões financeiras, passaram a participar efetivamente do mercado. Dessa forma, produtos como iogurte, queijo, manteiga, bebidas lácteas e outros derivados do leite passaram a fazer parte do cardápio de muitos brasileiros. Frente a esse novo cenário, as empresas do setor de laticínios têm procurado lançar novos produtos, no intuito de manter ou aumentar a sua participação no mercado (CÔNSOLI e NEVES, 2006).

Nesse sentido, esse estudo procurou inicialmente obter a opinião dos gestores-proprietários a respeito do setor. Foi analisado também o processo de desenvolvimento de novos produtos pelas indústrias de laticínios que tem como foco o consumidor de baixa renda. Essas empresas são, normalmente, de pequeno porte, o que muitas vezes pode ser um empecilho, já que disputam mercado com grandes multinacionais do setor. É em torno dessas observações que surgiu a indagação fundamental que norteou o desenvolvimento desse trabalho:

***Como se dá o processo de inovação de produtos nas indústrias de laticínios de pequeno porte, voltados para o consumidor de baixa renda?***

Este trabalho visa prover conhecimento sobre esse importante campo, que agrega pesquisadores e organizações em torno de novas perspectivas de competitividade e desenvolvimento para as pequenas empresas. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade junto aos principais gestores de três indústrias de laticínios da região centro-oeste de Minas Gerais, uma das principais bacias leiteiras do país (PENSA, 2005). Os resultados demonstram que essas indústrias realizam basicamente inovações incrementais de produtos. Elas se preocupam com o mercado e com a inovação de produtos, porém não possuem processos muito elaborados para o desenvolvimento desses.

O trabalho encontra-se dividido em quatro partes fundamentais, além dessa introdução. A primeira delas aborda algumas das principais referências teóricas sobre o tema. A segunda parte explicita os procedimentos metodológicos utilizados. A terceira seção se ocupa da análise dos dados, descrevendo a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Na última parte são feitas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação**

Muitas vezes o termo inovação tem um sentido pouco compreendido. Segundo Robert (1995) uma primeira distinção precisa ser feita entre inovação e invenção. Invenções estão associadas a descobertas, seja de tecnologias, patentes ou fórmulas. Já a inovação tem uma dimensão mais ampla. Ela pode ocorrer tanto no desenvolvimento de novos produtos como em processos. Na maior parte dos casos, as inovações são incrementais e contínuas e, mais raramente, mais drásticas, derivadas de novas invenções.

Já Drucker (2003) trata a inovação como uma mudança em mercado ou sociedade. Para esse autor, a inovação produz maior ganho para o usuário, maior capacidade produtiva para a sociedade, mais valor ou maior satisfação.

Em relação a esse assunto, Schumpeter foi um dos primeiros autores a reconhecer a sua importância, tanto para as empresas como para a sociedade em geral. Esse autor, ao analisar a dinâmica da economia capitalista, atribuiu à inovação o papel de principal dinamizador da atividade econômica capitalista (SCHUMPETER, 1961).

Esse autor define inovação como uma atividade de desenvolvimento de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social. Uma inovação pode ser um novo produto, um novo processo produtivo, novos comportamentos de mercado, uso de novas matérias-primas ou uma nova forma de organização.

Uma questão recorrente na literatura sobre inovação diz respeito às inovações radicais e inovações incrementais. Para Freeman (1994) inovações radicais são eventos descontínuos que alteram a base tecnológica e, com frequência, envolvem uma combinação de produtos, processos e inovações organizacionais. Este tipo de inovação necessita um novo fator e um novo mercado para sua exploração, alterando a rede de fornecedores, produtores e consumidores. Já a inovação incremental necessita apenas de novos coeficientes dos mesmos produtos e insumos para melhorar os resultados, ocorrendo de forma contínua. Este tipo de inovação surge como resultado de *learning by doing* e *learning by using* e são sugeridas por pessoas envolvidas nos processos de produção.

Já Cabral (2003) salienta que é usual a divisão de inovações em produto e processo. A inovação de produto é definida por uma nova geração ou a modificação de um 'bem' já existente. Por sua vez, a inovação de processo refere-se à introdução de um novo método de produção ou a melhoria de um já existente, a qual pode incluir a incorporação de um bem de capital ou o uso de novos materiais. Como o conceito de inovação é muito amplo, este trabalho tem como foco a inovação de produtos, que será tratado a seguir.

Inovação, portanto, é um processo complexo, e a escala de atividades requerida para uma inovação de produto e processo em uma empresa varia consideravelmente. Atividades de inovação podem ocorrer internamente ou podem envolver a aquisição de bens, serviços ou conhecimento de fontes externas, incluindo serviços de consultoria. Portanto uma empresa pode adquirir tecnologia externa de forma desincorporada ou incorporada (MANUAL DE OSLO, 1997, 40).

Porém, com relação à inovação na realidade brasileira, De Negri (2005) aponta que o país se mostra capaz de inovar tanto em produtos como em processos. Para essa autora, as evidências mostram que o Brasil é um país em desenvolvimento diferente da média dos seus congêneres. Para essa autora, o Brasil consegue se inserir nas exportações de produtos de média intensidade tecnológica através da inovação de produto e também é diferente dos países desenvolvidos, pois consegue exportar produtos de alta intensidade tecnológica através de inovações de processo que são fortemente associadas à incorporação de máquinas e equipamentos, e também de componentes que não são produzidos domesticamente.

Nesse sentido, De Negri e Salerno (2005) propuseram a tipificação das firmas brasileiras em três categorias:

- a) Firmas que inovam e diferenciam produtos — são aquelas que realizam inovação de produto para o mercado e obtêm preços prêmio para seus produtos. Nesse grupo estão incluídas, as firmas que adotam estratégias competitivas mais vantajosas, tendendo a criar mais valor, e compõem o segmento mais dinâmico, que tende a capturar parcela maior da renda gerada pela indústria.
- b) Firmas especializadas em produtos padronizados — cuja estratégia competitiva impõe que o foco de sua atuação seja a redução de custos, em vez da criação de valor como na categoria anterior. Essas empresas tendem a ser atualizadas do ponto de vista de características operacionais como fabricação, gestão da produção, gestão da qualidade de conformação e logística, que são imperativos para sustentação de custos relativamente mais baixos, mas na média estão defasadas, relativamente à categoria anterior, no que se refere a outras armas da competição, como P&D, *marketing* e gerenciamento de marcas.
- c) Firmas que não diferenciam produtos e têm produtividade menor — demais firmas que não pertencem às categorias anteriores. Engloba empresas tipicamente não-exportadoras, menores,

que podem, inclusive, inovar, mas são menos eficientes nos mais variados sentidos, que se mostram capazes de captar espaços em mercados menos dinâmicos através de baixos preços e outras possíveis vantagens.

Basicamente, as indústrias de laticínios se concentram na terceira alternativa, já que o foco não são os mercados externos e normalmente se baseiam em baixos preços como vantagem competitiva. No entanto, esse setor, que será tratado mais a frente, se mostra extremamente dinâmico e competitivo, o que reforça o interesse por essa pesquisa.

### **2.3 Inovação de produtos**

A cada dia novos produtos são lançados no mercado. As empresas procuram inovar como forma de se manterem ou mesmo aumentarem sua participação no mercado. Esses novos produtos podem se apresentar de diversas formas. Baseados nisso, Semenik e Bamossy (1995) propuseram três categorias de novos produtos:

- Inovação real: trata-se de um produto realmente novo no mercado, ou seja, uma inovação revolucionária;
- Substituição adaptada: são adaptações e aperfeiçoamentos significativos de um produto já existente no mercado;
- Produto “eu também”: seria um produto que é novo para a empresa que comercializa, porém não é novo para o mercado.

Porém, a questão da inovação de produtos possui diferentes visões. Diversos autores pesquisaram nesse sentido e abordar todos os pontos de vista aqui seria uma tarefa árdua e talvez incompleta. Nesse sentido, um resumo sobre a questão da inovação de produtos sob a visão de diferentes autores, classificados de acordo com o grau de inovação, foi desenvolvido por Rocha e Christensen (1995) e está melhor representado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes taxonomias para novos produtos.

+ → Graus de Inovação de Produto → + - ← Graus de Inovação de Produto ← -	Kotler	Stantos	Leduc		Levitt	Hamburger & Arantes		Booz-Allen & Hamilton	
	Inovação: produto fundamentalmente novo para a empresa e para o mercado.	Produto realmente inovador, inédito.	Produtos que criam necessidades inexistentes.		Algo que nunca foi feito antes, totalmente novo.	Produtos que constituem realmente novidades no mercado.		Produtos novos para o mercado, que criam um mercado totalmente novo.	
			Produtos novos para atender a uma necessidade já existente.					Novas linhas de produto: novos produtos que permitem a uma empresa, pela primeira vez, penetrar no mercado.	
		Substituto adaptável de produtos existentes, diferenciado.	Aperfeiçoamento de produtos já existentes.						
	Nova marca: produto novo para a empresa, embora já existente no mercado.	Imitações que são novidades para a empresa, mas não para o mercado.		Nova variedade de um produto já existente		Algo que nunca foi feito antes por uma empresa, ou por uma indústria.		Produtos conhecidos no mercado, mas novos para a empresa.	
						Novos modelos de produtos já fabricados pela empresa.	Novos tamanhos e embalagens.	Adições a linhas de produto já existentes.	Melhorias e revisões dos produtos existentes.
	Novo modelo, estilo ou tamanho de embalagem, produto superficial / novo para a empresa ou mercado.		Mudança no modo de usar o produto	Melhorar utilização de um produto antigo.				Reposicionamento: produtos já existentes para novos mercados ou segmentos.	Reduções de custo: desempenho similar ao mesmo custo.

Fonte: Rocha e Christensen (1995, p.269).

Outra questão normalmente tratada pelos pesquisadores da área diz respeito aos benefícios obtidos com a inovação de produtos. Segundo Porter (1992) com uma inovação de produto, a empresa pode ganhar um papel monopolístico através do uso de privilégios da propriedade industrial ou, ainda, ganhar o mercado pelo fato de ser a primeira a chegar a este mercado. Esse autor ressalta ainda que a inovação de produtos permite que as empresas atendam novas necessidades do mercado, melhorem suas posições em relação aos substitutos e reduzam a necessidade de produtos complementares, resultando assim em melhores condições para seu crescimento.

Já Labin (2000) verificou que, em empresas com desempenho superior, cerca de 40% a 60% do faturamento vem de produtos desenvolvidos nos últimos cinco anos. Corroborando

com essa idéia, Urdan e Urdan (2006) salientam que novos produtos aumentam as vendas e ampliam a rentabilidade.

O processo de inovação de produtos envolve uma série de decisões. Essas decisões envolvem definir as características funcionais e de qualidade que o produto deve ter, a forma como o produto vai chegar aos consumidores, isto é, a questão da logística e canais de distribuição, além da questão dos custos de produção que está intimamente relacionada às decisões da manufatura, escolha de processos, materiais, fornecedores etc. Algumas empresas podem fazer escolhas diferentes e usar métodos diferentes, mas todas tomam decisões sobre os mesmos problemas: conceituação do produto, arquitetura, distribuição etc. (KRISHNAN e ULRICH, 2001).

Com relação à inovação de produtos, Brown (1996) salienta que há duas maneiras para que esse processo possa ser originado e conduzido: *technology push* e *demand pull*, ou seja, a inovação de produtos pode se originar da “tecnologia empurrada” dos produtores ou da “demanda puxada” das necessidades e desejos dos clientes.

Já para Urdan e Urdan (2006), as motivações para a inovação de produtos são várias. Esses autores listaram algumas:

- Por parte dos consumidores, que se acostumam com o que existe e procuram novidades;
- Pelo dinamismo da sociedade, que altera os padrões de urbanização, poder aquisitivo, expectativa de vida, estilos de vida, escolaridade e outros;
- Pelas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico para melhorar produtos existentes e criar novos produtos.
- Pelas ações dos concorrentes, que lançam novos produtos originais ou copiam as ofertas da empresa.

A questão das inovações incrementais e inovações radicais também são tratadas ao nível de produtos. As inovações incrementais nos produtos são definidas por Tushman e Nadler (1997) como as que propiciam características adicionais, novas versões ou extensões de uma linha de produto anteriormente padronizada ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes, muitas vezes, ligadas às necessidades de clientes. Já as inovações radicais de produtos envolvem o desenvolvimento ou a aplicação de tecnologias ou idéias expressivamente novas que requerem a introdução de qualificações, processos e sistemas novos em toda a organização.

Nesse sentido, Urdan e Urdan (2006) salientam que as empresas não podem ignorar nem as inovações incrementais nem as radicais. Segundo os autores, não faz sentido situar o desenvolvimento incremental sempre em plano inferior aos novos produtos radicais. Para cada produto revolucionário existem milhares de outros produtos nada sensacionais, mas que geram lucros expressivos. Assim, na maior parte dos mercados, a evolução ocorre por uma infinidade de pequenos avanços, ou seja, grandes saltos estão mais para exceção.

## **2.4 A Indústria de Laticínios e os Consumidores de Baixa Renda**

A indústria de alimentos é uma das mais tradicionais estruturas produtivas existentes no Brasil, sendo a cadeia industrial do leite uma das mais importantes do agronegócio brasileiro. Impulsionada pelo crescimento econômico e a melhora do poder aquisitivo da população, a indústria alimentícia brasileira cresceu 64,5% em valor nos últimos anos (CONEJERO *et al.*, 2006). Nesse cenário, a cadeia produtiva do leite tem destaque, apresentando crescimento constante. De uma produção de 11.163 milhões de litros em 1980, passou a 14.493 milhões em 1990 e chegou a 24.677 milhões em 2005. A indústria de

laticínios gera 65,4 mil empregos diretos, o que envolve cerca de 3400 laticínios (MARTINS, 2003).

Segundo Onoyama (2006), até 1990 o agronegócio lácteo era caracterizado por uma rigorosa política de regulamentação e controle governamental em todas as etapas da cadeia produtiva do leite. Além disso, o setor não dispunha de capacidade de investimento para pesquisa e acesso a tecnologias para o estabelecimento de produtos mais sofisticados. Esse cenário reduzia as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos por parte das empresas e limitava as exigências dos consumidores em relação à diferenciação do consumo, decorrentes da baixa oferta de derivados.

A partir da década de 1990, alguns fatores contribuíram para que mudanças significativas ocorressem nesse setor. Castro e Neves (2001, p. 64) sugerem alguns desses fatores, que seriam:

- A desregulamentação do setor depois de mais de quarenta anos de tutela governamental;
- A abertura comercial ao exterior;
- A consolidação do Mercosul;
- A implantação do Plano Real;
- As mudanças na distribuição de renda (esse sendo apontado como o principal fator).

Segundo esses autores, para combater a concorrência entre indústrias e defender-se contra os produtos importados, as organizações passaram a adotar de estratégias de redução de preços, lançamento de novos produtos e aumento da capacidade produtiva a partir da modernização de seu parque industrial, visando a sobrevivência nesse cenário competitivo.

Já Gurgel (2004) salienta que uma das estratégias das empresas, frente a essa nova realidade, foi reduzir a dependência de leite fluído e procurar lançar produtos com maior valor agregado. Alguns desses produtos procuraram atingir a segmentos específicos do mercado, como crianças, idosos, obesos e o público de baixa renda.

Na verdade, o mercado de baixa renda no Brasil sempre foi deixado em segundo plano, seja pelas empresas, como público-alvo, seja pelos institutos de pesquisa, como informantes a serem investigados (BARROS, 2006). Entretanto, esse público corresponde a 71% da população brasileira (ABEP, 2006), o que demonstra ser um segmento do mercado que não pode ser desprezado, principalmente pela indústria de laticínios. Através de uma ampla pesquisa da cadeia produtiva do leite, foi constatado que esse segmento do mercado é o principal consumidor de leite e derivados no Brasil, ou seja, juntas, as classes C, D e E respondem por 80% do consumo de leite (PENSA, 2005).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A fim de responder à questão fundamental desse trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, utilizando o método exploratório. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador colhe e analisa dados de fontes variadas com a finalidade de entender a dinâmica do fenômeno em estudo (GODOY, 1995). Os dados foram coletados pelo uso de entrevista semi-estruturada. A escolha da entrevista como técnica é explicada por possibilitar uma interação maior entre o pesquisador e os pesquisados. Por se tratar de uma investigação que demanda confiança mútua entre as partes envolvidas, a entrevista ajudou a diminuir ou eliminar as possíveis resistências que poderiam intervir no processo. Conforme Lüdke e André (1996, p. 33), “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”.

O processo de entrevista acompanhou um modelo semi-estruturado, possibilitando assim, a liberdade ao pesquisado de discorrer sobre percepções, mas também privilegiando uma orientação clara sobre tópicos e seqüência da obtenção de informações desenvolvida pelo pesquisador.

As entrevistas foram feitas seguindo um roteiro pré-estabelecido (vide apêndice A), a fim de se obter as informações desejadas e oferecer maior espontaneidade aos informantes (QUEIROZ, 1991). O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico apresentado nas seções anteriores, principalmente nos trabalhos de Onoyama (2006), Gonçalves Filho (2001) e Pasquali (2001). Porém, após a elaboração da primeira versão do roteiro, o mesmo foi analisado por dois pesquisadores da área, que sugeriram modificações. Assim, o roteiro final foi composto de 23 questões, agrupadas em dois tópicos principais. O primeiro tratava da visão do entrevistado a respeito do mercado e de sua empresa e o segundo focava na questão da inovação, principalmente a inovação de produtos.

O trabalho foi composto por quatro entrevistas (empresa A e B uma entrevista cada e empresa C duas entrevistas) realizadas com os principais gestores de indústrias de laticínios do centro-oeste de Minas Gerais. Por se tratar de pequenas empresas, esses gestores eram, ao mesmo tempo, os proprietários das empresas. Esses entrevistados foram selecionados com base na conveniência. Das três indústrias pesquisadas, uma está localizada na cidade de Arcos, outra em Iguatama e a terceira no município de Luz, todas essas cidades localizadas na região centro-oeste de Minas Gerais, uma das principais bacias leiteiras do país (PENSA, 2005). O estado possui 680 indústrias de laticínios com SIF (PENSA, 2006). Porém, sabe-se que um número ainda maior exerça suas atividades, sem, no entanto serem inspecionados. Nesse sentido, torna-se difícil chegar a número correto de indústrias na região.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo próprio pesquisador. Para garantir uma maior fidedignidade das informações obtidas, todas as entrevistas foram gravadas. O local e o horário das entrevistas foram previamente agendados. As entrevistas duraram de 30 a 50 minutos e foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2006. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas. Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), onde se procurou compreender o conteúdo efetivo da fala dos entrevistados. As informações obtidas foram confrontadas com os assuntos abordados no referencial teórico, de modo a estabelecer uma ligação entre o que mencionam os autores da área e o que efetivamente se verifica na prática das organizações, mais especificamente nas indústrias de laticínio de pequeno porte.

Para garantir a confiabilidade das análises, os resultados preliminares foram redigidos por um pesquisador e criticados por outro e em seguida o texto foi complementado e finalmente apresentados aos informantes-chave para avaliação de sua adequação.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

A análise dos dados foi dividida em três tópicos principais. O primeiro procurou caracterizar melhor as empresas pesquisadas e os entrevistados. No segundo foram tratadas as informações obtidas junto aos entrevistados a respeito do mercado de laticínios em geral. Na terceira e principal parte buscou-se relacionar os dados obtidos nas entrevistas com a questão da inovação de produtos, mais especificamente as motivações para a inovação, a importância dada à inovação pelos entrevistados e as fontes de informação para a inovação.

### **4.1 Características das empresas e dos entrevistados**

Com relação às empresas pesquisadas, uma está no mercado há doze anos, uma há dez anos e uma terceira há um ano. Com relação aos principais produtos, das três empresas, duas



tinham como produtos principais o iogurte e outra o queijo, embora as duas primeiras também produzissem queijo. Quanto aos entrevistados, dos quatro, três possuíam curso superior (dois em veterinária e um em administração) e o quarto possuía o ensino médio completo. Todos eles eram sócios das empresas e se consideravam os principais responsáveis pela administração das mesmas. A idade dos entrevistados variou de 26 a 61 anos, mostrando uma grande heterogeneidade da amostra.

Todas as empresas pesquisadas tinham como público-alvo as classes B, C e D, principalmente as duas últimas. No entanto, alguns demonstraram ter um público ainda mais específico, como pode ser observado pelas respostas a seguir:

*“Principalmente classe B e C, sendo o público infantil nossos maiores consumidores” (entrevistado 3).*

*“Eu quero (atingir) a terceira idade, por que é o público que mais consome o meu produto” (entrevistado 2).*

Nesse sentido, as empresas parecem procurar atender a nichos específicos de mercado, que muitas vezes não recebe um tratamento específico por parte das grandes empresas do setor.

#### **4.2 Visão do setor de laticínios**

A visão dos entrevistados a respeito do mercado variou muito, embora a questão da mudança e a necessidade de crescimento tenha sido um tema recorrente, como pode ser observado pelas opiniões a seguir:

*“O setor passa por grandes mudanças, com fechamento de empresas pequenas e mal estruturadas e fortalecimento das médias e grandes mais organizadas” (entrevistado 3).*

*“Eu acho que hoje, ou você cresce ou você é atropelado. Hoje você tem que crescer. O mercado exige que você mude” (entrevistado 2).*

Essas opiniões acabam sendo respaldadas por pesquisadores da área, como Castro e Neves (2001) e Onoyama (2006), que também perceberam que o setor de laticínios vem passando por profundas mudanças, que se iniciaram na década de 1990, mas que ainda vem acontecendo.

Já com relação às exigências do público alvo, a questão da qualidade dos produtos mereceu atenção de todos os entrevistados. Para eles, hoje em dia, a qualidade dos produtos é questão fundamental. Os clientes, independente de classe social, exigem um padrão de qualidade que precisa ser mantido. No entanto, a respeito do preço, as opiniões foram divergentes. Isso pode ser constatado pelo conteúdo a seguir

*“Eu acho que são dois pontos básicos que levam os clientes a comprar o produto. O primeiro sem dúvida alguma é preço, preço mais baixo do que o preço das grandes empresas. Outra coisa é a qualidade aceitável, que vamos chamar de média, que não é a qualidade do produto das grandes empresas. Mas é um nível de qualidade que o consumidor aceita e aceita bem. E o padrão dessa qualidade, a manutenção dessa qualidade” (entrevistado 1).*

*“Os clientes hoje exigem preço, qualidade e aparência” (entrevistado 3).*

*“A primeira coisa é qualidade. O cliente hoje é exigente, ele gosta de qualidade e nem sempre procura preço. Você tem que sempre manter a qualidade, sempre ter*

*uma linha de produção certa. Você não pode oscilar na qualidade, você tem que ter só uma qualidade” (entrevistado 2).*

Quando questionados sobre o diferencial da empresa frente aos concorrentes, surgiram opiniões diferentes, embora a questão do atendimento ao varejo tenha sido ressaltada por todos eles.

*“Está muito ligada ao relacionamento da equipe com os clientes, e principalmente a identidade da empresa e a empresa conseguir passar confiança nesse relacionamento. O que o vendedor fala é feito, não interessa se deu prejuízo ou lucro pra empresa. Em uma negociação mal feita, a empresa assume o erro do vendedor, não cai fora. Isso aumenta a reputação da empresa com esses clientes” (entrevistado 1).*

*“Não adianta você ter um bom produto e não ter uma boa negociação, em questão de assistência, de ser uma pessoa maleável, uma pessoa atenciosa, por que o cliente é difícil. A gente não tem limite mínimo de vendas. O mínimo é um. Então já é um jeito diferente de vender. Os vendedores hoje procuram os clientes que compram muito. Eu não. Eu procuro o cliente que compra pouco” (entrevistado 2).*

*“Qualidade e padrão dos produtos; Conhecimento e relacionamento no mercado” (entrevistado 3).*

Percebe-se, com os comentários anteriores, uma grande preocupação dos empresários com os seus canais de distribuição, que geralmente são formados por supermercados, mercearias e padarias. Essa preocupação pode ser explicada pela dificuldade das empresas em desenvolver grandes ações promocionais junto aos consumidores finais, o que normalmente é utilizada pelas grandes empresas do setor. Como alternativas, os pequenos laticínios pesquisados procuram se aproximar mais do varejo, desenvolvendo um relacionamento que os ajudará a fidelizar os canais de distribuição, assim como obter informações do mercado.

### **4.3. Inovação de produtos**

Para os entrevistados, as motivações para inovar são várias. No entanto, os entrevistados parecem ver a inovação de produtos como uma necessidade, como uma exigência para a sobrevivência no mercado, o que pode ser percebido pela fala do entrevistado 2.

*“Cada dia você vai ficando para trás, então você tem que correr na frente e tentar lançar produtos novos, exatamente para você ficar no mercado. Por que hoje você tem que aumentar a sua quantidade de produtos para os mesmos clientes, porque aumentar clientes bons hoje está difícil. E você vai lançando novos produtos e não dá brecha para outros entrarem, por que se você não lançar, outro lança e você perde o seu cliente. Você, lançando novos produtos, pode conseguir atender a clientes de outras empresas, porque você está inovando. Recentemente a minha empresa lançou um iogurte diet (...). Conversando com alguns clientes e observando algumas pessoas a gente resolveu lançar esse produto e está dando certo” (entrevistado 2).*

Em suma, as motivações para a inovação de produtos são derivadas basicamente dos consumidores, que procuram por novidades, e das empresas líderes de mercado. Constata-se, portanto, a carência de ações internas das empresas, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento e na renovação do parque produtivo. Já as fontes de informação que servem como base para a inovação de produtos são várias. No entanto, processos formais de obtenção e processamento das informações do mercado parecem não existir. Por se tratar de pequenas empresas, os concorrentes maiores parecem ser as principais referências. Dois dos

entrevistados mencionaram que uma das fontes de motivação para a inovação é os concorrentes. Isso pode ser constatado pelos seguintes comentários.

*“São produtos que já existem no mercado obviamente. A gente conversa, vê esse mercado (dos concorrentes) e tem a certeza que vai ser um produto com boa vendagem. Mas é um processo informal mesmo” (entrevistado 1).*

*“Na maioria das vezes nos baseamos em experiências bem sucedidas dos concorrentes” (entrevistado 3).*

Os canais de distribuição e os clientes finais também foram mencionados como fontes de informação para o desenvolvimento de produtos, como se observa pelas opiniões abaixo:

*“Eu ouço muito as pessoas e os donos de supermercados. A pequena empresa olha esse lado. O que o cliente pede, a gente faz. A gente se interessa pela idéia do cliente. A gente aproveita a idéia do cliente para lançar um produto novo no mercado” (entrevistado 2).*

*“Existe uma preocupação também com os consumidores finais, já que são eles que ditam o potencial de mercado e demandam os produtos” (entrevistado 3).*

Nesse sentido, entender o que o mercado realmente deseja é algo relevante para o sucesso de novos produtos. Conforme salienta Bayus *et al.* (1997), uma combinação de melhor desenvolvimento de produto com a compreensão das necessidades do mercado ajudaria muito às empresas.

A inovação de produtos foi considerada muito importante por todos os entrevistados, o que pode ser percebido pelo seguinte comentário de um dos entrevistados:

*“A inovação é essencial, pois nos mantém sempre em evidência no mercado, suprindo as expectativas de nossos clientes com relação à ampliação do mix e aumento das vendas, por suprir cada vez mais as expectativas dos consumidores finais. Atualmente cerca de 50% de nossas vendas vêm de produtos que foram lançados nos últimos dois anos, como o petit suisse e o iogurte de bandeja com tamanho diferenciado, o Look Frutty 600g, para atender ao consumidor de baixa renda.” (entrevistado 3).*

Essa constatação é apoiada por outras pesquisas. Pode-se mencionar os resultados obtidos por De Negri e Salerno (2005) que, com base em uma ampla pesquisa, procuraram analisar a importância dada pelas firmas à inovação de produtos. Esses autores observaram que, no caso de laticínios, 74,80% das empresas conferem alta importância a esse processo.

Aos entrevistados foi questionado também o que poderia ser feito para melhorar o processo de inovação. Dois deles mencionaram a palavra marketing, que aqui pode ser entendida como um melhor processo de comunicação com o mercado.

*“Um marketing mais elaborado, com uma melhor divulgação” (entrevistado 2).*

*“Um melhor e mais abrangente estudo de mercado. Um marketing mais pesado no lançamento” (entrevistado 3).*

Talvez por se tratar de pequenas empresas, com faturamento baixo e orçamentos reduzidos de marketing, os entrevistados tenham ressaltado a carência de ações mais específicas de marketing para apoiar o desenvolvimento de produtos.

De uma forma geral, nenhuma das empresas pesquisadas demonstrou um processo definido de desenvolvimento de novos produtos. Os gestores normalmente se baseiam nas empresas líderes de mercado, que lançam novos produtos que depois serão copiados pelas

empresas menores, o que pode ser confirmado pelas opiniões a seguir, dadas pelos entrevistados 1 e 3.

*“Nós nos baseamos principalmente em experiências bem sucedidas da concorrência. Inovações são raras, mas fazem parte de nossas preocupações. Geralmente verificamos o potencial de mercado e a capacidade da fábrica de produzir com eficiência” (entrevistado 1).*

*“Na maioria das vezes nos baseamos em experiências bem sucedidas dos concorrentes” (entrevistado 3).*

Dessa forma, as grandes empresas lançam produtos realmente inéditos no mercado, e cabe aos pequenos laticínios imitar os produtos que tiveram sucesso. Isso fica claro pelo seguinte comentário, feito pelo entrevistado 1.

*“A gente não é uma empresa inovadora. São produtos que já existem no mercado obviamente e que a gente consegue, utilizando a parte industrial que a gente tem hoje, fazer igual. A gente trabalha intuitivamente, conversa, vê no mercado e tem a certeza que vai ser um produto com boa vendagem. Mas esse processo é informal mesmo” (entrevistado 1).*

Para se lançar o produto no mercado, geralmente não são realizados testes. Os gestores normalmente se baseiam na intuição e em conversas informais com clientes finais e distribuidores. Isso pode ser constatado pelo comentário a seguir. Quando questionados se havia algum processo de obtenção de informações no mercado, os entrevistados 3 e 4 fizeram os seguintes comentários:

*“Estamos baseando no mercado, não tem uma pesquisa de mercado, tudo está sendo feito de maneira informal, mas sempre com o feedback do que o pessoal da área comercial dá, da área comercial nossa” (entrevistado 3).*

*“Não tem nada. Tudo na intuição e no trabalho que a gente vai vendo, tendo, feedbacks da rede (de distribuição), da promotora (de vendas), desse pessoal que está mais na venda mesmo. Mas não tem nenhum processo formal de busca dessa informação. Nós temos muito pouca informação” (entrevistado 4).*

Apesar de reconhecerem a importância da opinião dos clientes finais e tentarem atender às suas necessidades, as empresas ainda não realizam pesquisas de mercado formais. A estrutura organizacional reduzida e a carência de recursos financeiros explicam em parte essas questões.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se constatar, com essa pesquisa, que as pequenas indústrias de laticínio pesquisadas carecem de um processo formal de inovação de produtos. Apesar de todas elas perceberem a importância desse processo, a administração, de certa forma amadora, e as restrições financeiras acabam impedindo que ações mais elaboradas, como pesquisa de mercado, contratação de consultorias, testes de mercado etc., sejam feitas para apoiar a inovação de produtos.

A inovação, para essas empresas é basicamente incremental. Em nenhuma delas foi constatada um produto radical. A maioria das inovações se resume à novos sabores de produtos e novas embalagens. O desenvolvimento de novos produtos acompanha a tendência

do mercado, muitas vezes copiando os produtos das empresas líderes, o que as prejudica a capturar parcela maior da renda gerada pela indústria, que normalmente fica com as grandes empresas do setor.

Verificou-se que os entrevistados possuem opiniões convergentes a respeito de diversos assuntos. Eles procuram entender o que os seus clientes finais desejam, mesmo que esse procedimento seja realizado informalmente. Além disso, os mesmos parecem dar grande importância aos varejistas, que são vistos como parceiros. Essa opinião pode ser amparada pelo porte das empresas, já que, sem condições de desenvolver ações de grande monta junto aos consumidores finais, acabam se apoiando nos varejistas.

O setor de laticínios tem passado por grandes mudanças. Grandes empresas multinacionais, motivadas pelo aumento do consumo de produtos lácteos, vem investindo constantemente em novos produtos e, na classificação de Semenik e Bamossy (1995), elas estariam mais propensas à “inovação real” e à “substituição adaptada”, enquanto as pequenas empresas adotariam uma estratégia de inovação do tipo “eu também”.

Não se espera que as pequenas empresas utilizem as mesmas estratégias de inovação das grandes, porém, acredita-se que a questão da inovação precisa ser repensada pelos gestores das indústrias de laticínios porque essa pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva para as mesmas. Schumpeter (1961), com algumas décadas de antecedência, já alertava que “o requisito fundamental para a permanência das corporações no mercado está intrinsecamente associado à capacidade de inovação”.

Finalizando, cabe ressaltar algumas limitações desse trabalho. Acredita-se que o entendimento aqui obtido foi apenas iniciado e nenhuma conclusão definitiva pode, a partir daqui, ser traçada. Este estudo, por seu caráter exploratório, não teve pretensão de estabelecer generalizações baseadas no conteúdo das entrevistas, mas sim iniciar um entendimento de como pensam os entrevistados sobre as questões abordadas e como esse entendimento é fundamentado pela teoria que suporta os processos de inovação de produto.

No entanto, foi possível perceber que este estudo pode ser estendido e conclusões mais profundas podem ser retiradas a partir de um estudo maior, que possa abranger mais empresas.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se a realização de uma pesquisa mais ampla, com empresas de outras regiões do país, com vistas a identificar diferenças na visão do mercado e no processo de inovação das pequenas indústrias de laticínio. Neste sentido, uma pesquisa em duas fases pode ser útil para mapear este universo. Uma primeira fase, qualitativa, poderá fornecer percepções e subsídios para a construção de um questionário que dará suporte para a segunda fase, de natureza quantitativa, que buscará aprofundar mais o conhecimento a respeito desse importante assunto.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. **Guia de Classificação de Classes Sociais**. Disponível em: < <http://www.abep.org>>. Acesso em 08 de junho de 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1977.
- BARROS, C. A “Invisibilidade” do Mercado de Baixa Renda nas Pesquisas de Marketing: as Camadas Populares Consomem ou Sobrevivem? **In Anais do II EMA – Encontro de Marketing da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2006.
- BAYUS, B.; JAIN, S.; RAO, A. Too little, too early: introduction timing and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n.1, p. 50-63, fev. 1997.
- BOLWIJN, P. T., KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. **Long Range Planning**, v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.
- BROWN, S. **Strategic Manufacturing for Competitive Advantage: transforming operations from shop floor to strategy**. Prentice Hall. 1996.

- CABRAL, J. E. O. Natureza da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos do Brasil. **In Anais da 3ª. Conferência da Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003.**
- CASTRO, M. C. D.; NEVES, C. S. dos. **Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil.** In: Gomes, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (ed.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- CONEJERO, M. A.; CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. O Setor Agroindustrial de Leite no Brasil. In: CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (coord.). **Estratégias para o leite no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2006.
- CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (coord.). **Estratégias para o leite no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2006.
- DE NEGRI, J. A. (2005). Padrões Tecnológicos e de Comércio Exterior das Firms Brasileiras. **In DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (org.). Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras.** Brasília: IPEA, 2005.
- DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras.** Brasília: IPEA, 2005.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship):** prática e princípios, São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FREEMAN, C. The Economics of Technical Change. **Cambridge Journal of Economics**, v. 18, p.463-514, 1994.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES FILHO, C. **O Impacto da Gestão do Conhecimento de Marketing na Inovação e Vantagem Competitiva de Novos Produtos.** 2001. Tese – Curso de Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG, Belo Horizonte, 2001.
- GURGEL, A. Em busca do crescimento sustentado. **Revista de Indústria de Laticínios.** p. 50-69, jul/ago, 2004.
- KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. **Product Development Decisions: A Review of the Literature.** *Management Science*, v. 47, n. 1, p. 1-21, 2001.
- LABIN, J. J. **Marketing Estratégico.** 4 ed. Amadora: McGraw-Hill, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1996.
- MANUAL DE OSLO - **The measurement of scientific and technological activities.** OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. European Commission. Paris: Eurostat, 1997.
- MARTINS, P. C. Emprego: o principal produto da indústria de laticínios. **Revista Indústria de Laticínios.** p. 20-22, Set/out. 2003.
- ONOHAMA, S. S. **Integração Multifuncional no Desenvolvimento de Produtos:** estudos de múltiplos casos em indústrias de laticínios mineiras. Dissertação (Mestrado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.
- PASQUALI, S. E. B. A Utilização de Informações de Marketing no Desenvolvimento de Novos Produtos: estudo de caso no setor industrial alimentício do Espírito Santo. Dissertação (Mestrado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.
- PENSA. **Mapeamento da cadeia do leite 2005.** Disponível em: <<http://www.pensa.org.br>>. Acesso em 25 de maio de 2006.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva.** São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.
- ROBERT, M. **Product innovation strategy.** New York: McGraw Hill, 1995.
- ROCHA, A. da R.; CHRISTENSEN, C. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing:** uma perspective global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TUSHMAM M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação.** In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

Nome:                      Função:                      Tempo na função:

Idade:                      Formação:

**Visão sobre a empresa e o setor**

1. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
2. Quais os principais produtos da empresa?
3. Qual é o público alvo da empresa?
4. O que você acha que esse público leva em consideração quando vai comprar esse tipo de produto que vocês vendem?
5. Quais as características desse público?
6. Como você analisa o setor de laticínios atualmente?
7. Normalmente vocês vendem para quem?
8. Como é o processo de relacionamento com os distribuidores?
9. Como vocês se relacionam com os consumidores finais?
10. Atualmente, quais seriam os concorrentes da sua empresa?  
(diretamente e indiretamente)
11. Com relação aos concorrentes diretos, qual o diferencial da sua empresa com relação a eles?

**Inovação de Produtos**

1. Dos produtos que fazem parte do portfólio da empresa, quais são produtos novos?
2. Desses, quantos foram lançados nos últimos dois anos?
3. Como é o processo de desenvolvimento de novos produtos?  
- Como vocês resolvem lançar novos produtos?  
- Em que informações vocês se baseiam?
4. Para o desenvolvimento de novos produtos, existe uma preocupação com o consumidor final?
5. E os concorrentes, vocês os utilizam como fontes de desenvolvimento de novos produtos?
6. Os funcionários da empresa participam do lançamento de novos produtos?
7. E os distribuidores?
8. Quem define os produtos que serão lançados? Como esses produtos são definidos?
9. Há um planejamento formal para o lançamento de novos produtos?
10. O que você acha que poderia ser feito para que o processo de lançamento de novos produtos fosse melhor desempenhado?
11. Para você, qual a importância da empresa estar lançando novos produtos no mercado?
12. Porcentagem de faturamento de novos produtos?