

## **AGREGAÇÃO DE VALOR E AMBIÊNCIA INOVADORA – DESAFIOS DO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

**AUTOR:** RUTHELE DE SENA PEREIRA.

Bacharel em direito, Agente Local de inovação atuante nos municípios de Macapá e Santana, estado do Amapá, ruthelesena.aliap@gmail.com.

**ORIENTADOR:** RICARDO ANGELO PEREIRA DE LIMA.

Pós-doutor em Geografia pelo PPGEU/UFPA. Pesquisador do DITAMA/GAPTA – CNPq. Professor Associado II (UNIFAP). Orientador ALI/SEBRAE. E-mail: ricardoangelo.pereira@yahoo.com.es

### **RESUMO**

A alimentação saudável tornou-se um assunto recorrente na atualidade, gerando uma movimentação em torno desse mercado, forçando o setor a adequar-se à essa demanda, incorporando produtos que ofereçam maior valor nutricional e corroborem para a qualidade de vida dos consumidores. Por esse motivo, o objetivo do presente artigo é discorrer sobre os desafios do mercado de alimentação saudável e a importância da exploração das dimensões agregação de valor e ambiência inovadora na consecução do diferencial competitivo do empreendimento. Para atingir esse objetivo, foram usados os dados do Radar da Inovação de uma empresa atendida no setor de alimentação saudável no Município de Macapá, agregados ao estudo teórico e à aplicação de pesquisa quantitativa para consumidores dos Municípios de Macapá e Santana, no Estado do Amapá, com a finalidade de observar o entendimento dos respondentes sobre temas associados à alimentação saudável, além de questioná-los acerca da importância de práticas de inovação por essas empresas, para garantir perenidade, atratividade e diferencial competitivo nesse mercado. A análise permitiu identificar que há uma preocupação maior das pessoas com o que consomem e que elas veem a inovação e o perfil empreendedor como fatores-chaves para o sucesso desses empreendimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alimentação Saudável. Agregação de valor. Ambiência inovadora. Inovação. Perfil empreendedor.

### **1 INTRODUÇÃO**

O aumento das perspectivas do mercado de alimentação saudável estimulou o desenvolvimento do presente artigo, que discute a problemática de como manter a inovação no mercado de alimentação saudável recorrente e o empreendimento atrativo para manter-se competitivo frente ao mercado de produtos industrializados e processados.

A inovação, atualmente, é um dos maiores temas no mercado empreendedor, é, portanto, a alma de todo negócio que busca garantir sua perenidade e o diferencial competitivo.

Tendo em vista essa assertiva, estudar sobre os desafios desse mercado, em um momento que está em acessão econômica e midiática, é de suma importância para analisar o comportamento das empresas que inovam e buscam desenvolver um diferencial competitivo

aos seus clientes, frente um mercado de alimentação menos saudável, que se vende por meio de um conjunto de fatores mercadológicos, tais como: varejo, rede logística, marca e marketing.

Considerando tais informações, o objetivo do presente artigo é discorrer sobre os desafios do mercado de alimentação saudável e a importância da exploração das dimensões agregação de valor e ambiência inovadora na consecução do diferencial competitivo do empreendimento. Para atingi-lo, foram usados os dados do Radar da Inovação de uma empresa atendida no setor de alimentação saudável no Município de Macapá, agregados ao estudo teórico e à aplicação de pesquisa quantitativa para consumidores dos Municípios de Macapá e Santana, no Estado do Amapá, com a finalidade de observar o entendimento dos respondentes sobre temas associados à alimentação saudável, além de questioná-los acerca da importância de práticas de inovação por essas empresas, para garantir perenidade, atratividade e diferencial competitivo nesse mercado.

A análise permitiu identificar que há uma preocupação maior das pessoas com o que consomem e que elas veem a inovação e o perfil empreendedor como fatores-chaves para o sucesso desses empreendimentos.

Logo, o mercado de alimentação saudável, além de oferecer produtos que favoreçam a real qualidade de vida para seus consumidores, deve não só buscar constantemente estratégias para se tornar atrativo frente ao mercado da “subalimentação e *fast-food*”, como também oferecer preços que a população possa pagar.

Com efeito, precisa fomentar informações sobre seus produtos, para que através do conhecimento, desperte-se o interesse pelo consumo, uma vez que, tão importante quanto são as qualidades dos alimentos que se consomem, deve ser a do local em que se adquire.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1 A EVOLUÇÃO E A FORMAÇÃO DOS HÁBITOS E COSTUMES ALIMENTARES:**

A sociedade enfrentou mudanças significativas no que diz respeito à dieta, a padrões de vida e a composição corporal, visto que, desde que o homem da era paleolítica surgiu na terra, desencadearam o que hoje a sociologia define como cultura.

Segundo Tylor (1871, p. 104 ) “cultura é todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”.

Com relação ao consumo de alimentos, os padrões podem ser moldados socialmente, culturalmente e mercadologicamente, uma vez que, de acordo com Paquette (2005, p. 201), as percepções acerca de uma alimentação saudável podem ser consideradas como um dos muitos fatores que influenciam os hábitos alimentares das pessoas.

Essas percepções são os significados, entendimentos, visões, atitudes e crenças do público e dos profissionais de saúde sobre alimentação saudável, alimentação pela saúde e alimentos saudáveis.

Além disso, características nacionais, regionais e fatores socioeconômicos alteram substancialmente o padrão alimentar dos indivíduos, já que as mudanças nos padrões alimentares podem ser influenciadas, inclusive pelo marketing da indústria de alimentos.

Nesse sentido, o sistema globalizado de alimentos tende a encorajar o consumo excessivo de alimentos pouco nutritivos e altamente calóricos, mesmo que isso impossibilite a manutenção da saúde da sociedade. (Brunner, 2006).

Desta forma, percebe-se que a escolha dos alimentos satisfaz às necessidades do corpo, mas também, em grande medida, às necessidades da sociedade, aos desejos individuais e do mercado.

Por conta disso, Mead e Guthe (1945, p. 98) apud Garine, (1995, p. 130) definiram os hábitos alimentares como “o estudo dos meios pelos quais os indivíduos, ou grupos de indivíduos, respondendo a pressões sociais e culturais, selecionam, consomem e utilizam porções do conjunto de alimentos disponíveis”.

De forma geral, a adoção ou não de uma alimentação saudável e as escolhas alimentares envolvidas são determinadas por três tipos de fatores: fatores individuais (preocupação com a aparência, percepção de sabor, preferência por certos alimentos, informação, conhecimento e força de vontade, por exemplo); fatores interpessoais (relacionados ao convívio social entre o indivíduo e seus pares, no que se refere à família, amigos e colegas de trabalho) e fatores ambientais (disponibilidade de produtos, preço, acessibilidade, políticas de intervenção, marketing da indústria de alimentos, etc.). (KALAVANA et al., 2010; RAINE, 2005).

Uma das mudanças no perfil alimentar da população, principalmente no que diz respeito à crescente preocupação com a alimentação saudável, sugere a necessidade da adaptação da indústria de alimentos frente à nova realidade que vigora nesse contexto.

### 2.1.2 INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NA PRÁTICA DA INOVAÇÃO DENTRO DA PEQUENA EMPRESA

Para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, é necessário apresentar um perfil empreendedor que disponha da capacidade de inovar sistematicamente, desenvolvendo ideias que revolucionem a forma de administrar as decisões que trarão o sucesso para a organização.

Para alguns especialistas no tema, quando se trata das Micros e Pequenas Empresas, o perfil empreendedor voltado para a inovação e diferencial competitivo torna-se ainda mais necessário, uma vez que esses empreendimentos apresentam características únicas de gestão, necessitando de um perfil versátil e ousado, que não exerça impacto negativo para o desenvolvimento da empresa (PELISSARI, 2007).

A prova disso é a melhoria na taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012, e as informações sobre essas empresas disponíveis no site da Receita Federal até 2014.

Dessa forma, observou-se que a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividades foi de 76,6%. Essa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012. (SEBRAE, 2016).

Por este motivo, a decisão de empreender é muito delicada e requer um amplo estudo das oportunidades do mercado, bem como um preciso conhecimento sobre os riscos que eventualmente a organização irá assumir. Para Kirzner (1973), o empreendedor é um indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões a partir do desequilíbrio encontrado no mercado. Logo, ele está sempre buscando novas ideias e criando alternativas em ambientes turbulentos.

Na vertente comportamentalista, Cave (2004, p.60) apud Kauffmann et al. (2005, p. 215), concorda com Mintzberg (2003) sobre o perfil do comportamento empreendedor, colocando o empreendedor como um elemento único e necessário para qualquer organização, já que ele possui a busca por novas oportunidades ativa, além de ter a habilidade de reunir e comprometer os recursos necessários para realizá-las, lidando com a incerteza de maneira confortável e proativa.

### 2.1.3 A INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL NO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

O fator-chave de sucesso para uma empresa é entregar ao consumidor um produto ou serviço com o maior valor agregado (relação performance/preço), atendendo suas necessidades e/ou, de preferência, antecipando-se a elas, antes e melhor que a concorrência.

No mercado de alimentação, não é diferente, a cada dia, as pessoas têm se preocupado mais em melhorar a alimentação e prevenir-se de doenças. Muitas vezes, a rotina diária e os hábitos alimentares impedem a criatividade e a variedade na hora de preparar e escolher os alimentos.

A prova disso, é o fato de 86% da população consumir mais gorduras saturadas do que o necessário, e 61% exceder-se no consumo de açúcar. Somada a isso, a falta de vitaminas e nutrientes atinge 68% da população. Dessa maneira, mais de 90% dos brasileiros não ingere as 400 gramas diárias recomendadas pelo Ministério da Saúde de frutas, legumes e verduras, preferindo consumir outros tipos de alimentos, pouco nutritivos. (IBGE, 2010)

Atualmente, ciente das consequências desse mau hábito, a sociedade caminha na contramão e tenta resgatar as formas de consumo mais naturais e saudáveis, em busca de qualidade de vida, principalmente, por conta do aumento das campanhas de promoção de saúde.

Percebendo essa demanda crescente, a indústria reagiu, e o crescimento do comércio de alimentos naturais impressiona no Brasil. Nos últimos cinco anos, as vendas avançaram a uma taxa média de 12,3% ao ano, enquanto, no resto do mundo, o percentual ficou em torno de 8%. A previsão é que o mercado brasileiro de produtos saudáveis cresça anualmente 4,4% até 2021. (EUROMONITOR, 2017)

Logo, a inovação torna-se uma grande aliada na busca da perenidade e diferencial competitivo. Podendo lançar mão de inovações em produtos, voltadas para desenvolver novos produtos ou agregar valores aos já existentes, por meio de melhoramentos, buscando satisfazer e antecipar as necessidades do consumidor, além de criar novos nichos de mercado, ou seja, agregar valores por intermédio dos atributos intrínsecos do produto.

Outra opção é a baseada nas técnicas de valorização de um produto, em vista de seus atributos extrínsecos e intangíveis, de forma a diferenciá-lo e/ou posicioná-lo em um segmento específico de mercado, devido a sua imagem e identidade.

Pode ainda, atentar-se para inovações em serviços, focando no atendimento e no “sentir-se bem”, oferecendo um ambiente diferenciado, que entre em confluência com a atividade e a mensagem que a empresa visa a transmitir.

Neste contexto, o monitoramento e a análise constante das tendências de comportamento do consumidor, das novas tecnologias, das estratégias dos competidores, clientes e fornecedores, tornam-se vitais no direcionamento dos procedimentos de inovação de uma organização.

#### 2.1.4 DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA E AGREGAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Inovação é um termo relativamente amplo, que começou a ser evidenciado nas últimas décadas e vem ganhando destaques no âmbito acadêmico e organizacional. Por conta dessa amplitude, a literatura não tem uma definição consolidada sobre tal tema. Nesse sentido, uma das definições mais conhecidas, e que foi adotada neste trabalho, consta no Manual de Oslo (OCDE).

O referido Manual, define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55)

Baseado nessa definição, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.57) determina que há quatro tipos de inovação:

- a) De produto, sendo a introdução de um bem ou serviço, incluindo melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidades de uso e outras características funcionais;
- b) De processo, ligada a mudanças em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- c) De *marketing* quando há melhorias na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- d) Organizacional, envolvendo a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Neste sentido, é fundamento *sine qua non* para caracterização da inovação, que a mudança introduzida seja nova ou significativamente melhorada para a empresa.

Dentro da metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, o grau de práticas de inovação das micros e pequenas empresas é avaliado por meio do Radar da Inovação. Essa ferramenta proposta por Sawhney et al. (2006, p.75) e adaptada por Bachmann, (2008, p.9) é dividida em 13 dimensões, as quais mensuram, analisam e

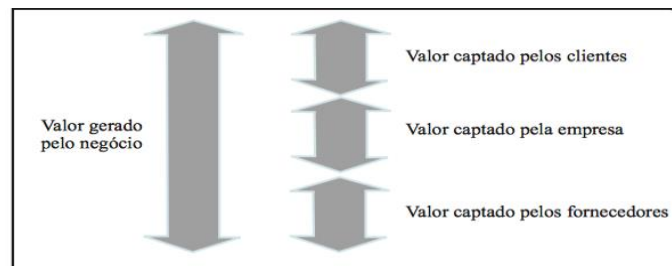
contextualizam, por intermédio de evidências, as diversas óticas e esforços feitos pelas organizações no intuito de atingir algum grau de diferenciação no mercado.

Essas 13 dimensões do radar são divididas em: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Rede e Ambiência inovadora.

Neste trabalho, os destaques são para as dimensões agregação de valor e ambiência inovadora, por questões já citadas nos tópicos anteriores, em que pesquisas apontam para a importância da prática dessas dimensões, percebidas como fatores diferenciadores e responsáveis pelo ganho de competitividade nas empresas de alimentação.

Deste modo, a dimensão agregação de valor consiste em tomar providências, a partir do valor criado, que é captado pela empresa (Figura 1), sendo assim, é analisada a cadeia de valor e são tomadas providências, visando a descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor, por meio de interações com clientes e parceiros.

**Figura 1 – Apropriação do valor gerado pelo negócio**



Fonte: Guia para inovação, SEBRAE (2010).

É relevante citar que a dimensão agregação de valor ramifica-se em dois eixos, sendo: o uso de recursos existentes, materializada nas adoções de novas formas de gerar receitas, utilizando os recursos, produtos e processos já existentes, e uso das oportunidades de interação, que consiste no aproveitamento das relações estabelecidas com clientes e fornecedores, para “vender” oportunidade de interação com clientes e parceiros (propaganda de terceiros no interior da empresa, que diz respeito a divulgar propaganda de terceiros junto com a sua, ou agregar parceiros para gerar grupos de empresas que possibilitem o giro do cliente com preço e benefício diferenciados, “grupos de vantagens”).

No entanto, para que haja a real aplicabilidade e o alcance dos resultados esperados, a inovação exige a existência de um “ambiente propício”, que apresenta algumas características típicas, expostas no quadro 1:

**Quadro 1 – Características do ambiente empresarial propício a oportunidades de interação**

- Relacionamento com fontes de conhecimento externas à organização;
- Valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido;
- Conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação;
- Prática da experimentação como ferramenta;
- Cultura de aceitação de erros e ousadia em testar novos produtos e processos.

Isso significa ter um ambiente interno organizacional disposto e empenhado em praticar ações que, ainda que com erros, mas planejados e calculados, a empresa caminhe rumo à sistematização dessa cultura em toda a organização, utilizando-se da gestão da inovação para criar um terreno fértil, onde não haja barreiras para o surgimento, implementação e execução de ideias, derrubando os obstáculos existentes, oferecendo recursos, visões e procedimentos que potencializem essas iniciativas.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa analisa o grau de inovação em uma MPE do segmento de alimentação saudável, segundo variáveis determinadas pela Metodologia do Programa ALI para a aplicação do Radar da Inovação (RI), com foco nas dimensões agregação de valor (indicada pela letra G no radar) e ambiência inovadora (representada pela letra M).

Tais dimensões consistem respectivamente em avaliar os mecanismos utilizados pela empresa para captar parte do valor criado por meio da interação entre clientes e parceiros, bem como, avaliar o ambiente inovador criado no meio empreendedor em estudo.

Desta forma, as dimensões foram escolhidas por conta de serem algumas das principais estratégias dentro da empresa em estudo e por ambas possuírem *score* 2 e estarem em processo de sistematização na empresa.

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de caráter descritivo, pois, segundo definição de Vergara (2011, p.47), uma pesquisa descritiva consiste na exposição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, definindo sua natureza.

Este artigo também pode ser classificado como um estudo de campo, uma vez que, conforme Vergara (2011, p.47), foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno, podendo incluir, para tal investigação, a aplicação de entrevistas, questionários, testes e observação.

Como critério de amostragem, optou-se por uma empresa do segmento de alimentação saudável, com localização geográfica na região de Macapá/AP, acompanhada pelo Programa ALI.

A coleta de dados ocorreu por duas fontes, através dos dados da empresa amostra no Radar da Inovação, no período de março de 2017 a janeiro de 2018, paralelamente, aplicou-se um questionário para 31 pessoas da região de Macapá e Santana, durante o mês de janeiro de 2018, com questões elaboradas para possibilitar a percepção quanto à importância dos itens



ambiência inovadora e agregação de valor, e as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelas empresas de alimentação saudável no mercado.

O referido questionário foi aplicado por uma ferramenta online por intermédio do Google Formulários, com envio de link para preenchimento nas redes sociais e redes de contatos da empresa amostra.

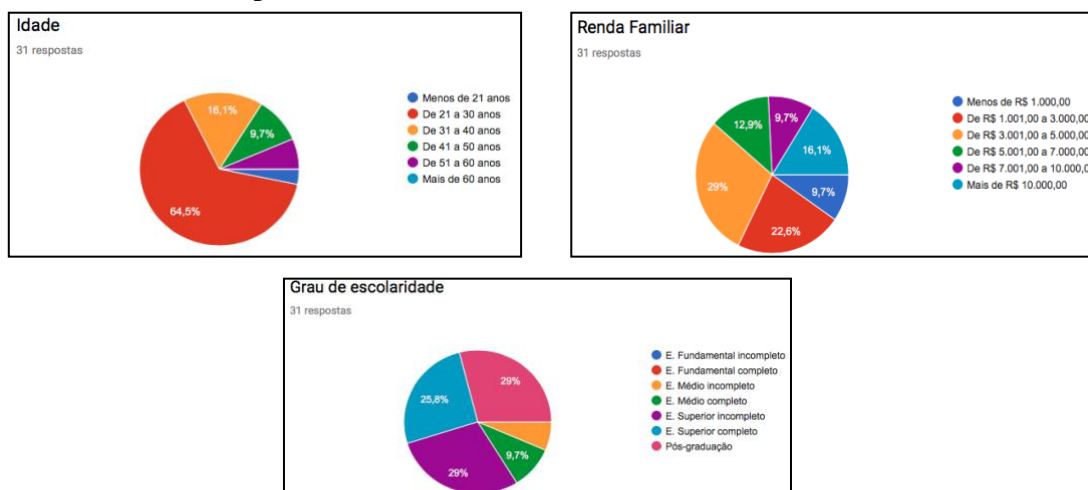
A intenção da pesquisa era analisar o comportamento de pessoas comuns, independente de adotarem ou não hábitos alimentares saudáveis.

Dessa forma, para se obter uma primeira impressão de cada respondente, foi-lhes perguntado se consideravam importante a adoção de uma alimentação saudável e se a sua preocupação com a própria alimentação havia aumentado.

Assim sendo, 77,4% dos respondentes confirmaram esse aumento. Os resultados estão apresentados a seguir.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 31 pessoas, dessas, 15 homens e 16 mulheres. Em relação à faixa etária, houve predominância de entrevistados entre 21 a 30 anos. Observou-se o predomínio de um alto nível de escolaridade entre os entrevistados. Quanto à renda familiar média, verificou-se a presença de indivíduos nos diversos patamares sociais, apesar da alta escolaridade observada previamente.



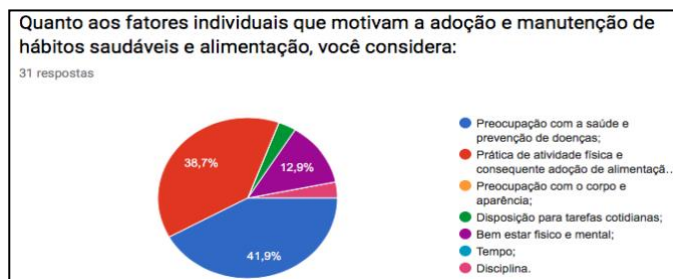
Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

A primeira observação sobre o entendimento dos entrevistados a respeito de uma alimentação saudável, refere-se à clara distinção entre componentes que fazem parte de uma alimentação saudável e de componentes que eliminam ou diminuem o caráter saudável da alimentação.

Frutas, legumes e verduras foram unanimidade entre os entrevistados, o que reforça a observação feita por Paquette (2005, p. 201). Na visão dos entrevistados, uma alimentação saudável é aquela que não contém, ou contém, em baixas quantidades, a presença de gorduras (principalmente a saturada), açúcar, sal, conservantes.

Aproveitando a classificação de Kalavana et al. (2010, p.44), os fatores determinantes da adoção de hábitos alimentares saudáveis relatados pelos entrevistados foram categorizados em fatores individuais, interpessoais e ambientais.

Dentre os fatores individuais que motivam a adoção de hábitos saudáveis de alimentação, a preocupação com a saúde e a prevenção de doenças configurou-se como o principal motivador, sendo uma preocupação de 41,9% dos entrevistados.



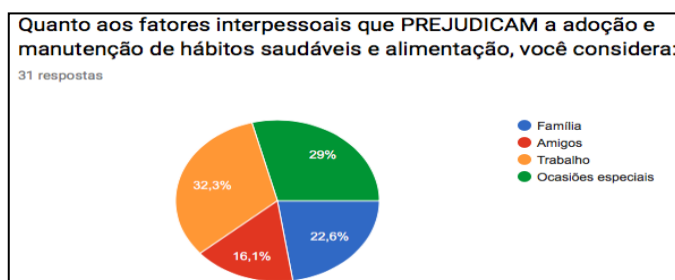
Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

A relação entre a prática de atividade física e a adoção de uma alimentação saudável pôde ser inserida, já que 38,7% dos entrevistados associam a prática de exercícios físicos com alimentação saudável.

O terceiro fator individual de mais relevância foi o bem-estar físico e mental, citado por 12,9% dos entrevistados.

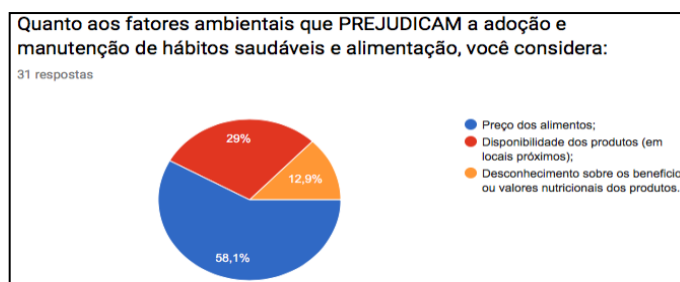
Algo curioso é o fato de os entrevistados não terem relatado a preocupação com o corpo e aparência como um fator importante, sugerindo que os mesmos, ao pensarem em alimentação saudável, priorizam o bem-estar e a saúde, ao invés de tão somente a estética.

Os fatores interpessoais englobam a convivência com familiares, amigos e colegas de trabalho, além dos eventos sociais. Dentre esses fatores, 32,3% dos entrevistados veem o trabalho como prejudicial à prática de alimentação saudável, seguido de ocasiões especiais, com 29% e família, com 22,6%.



Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

Com relação aos fatores ambientais, o preço dos alimentos foi considerado por 58,1% dos entrevistados um fator que dificulta a manutenção dos hábitos alimentares saudáveis. A pouca disponibilidade dos produtos considerados saudáveis foi outro fator reconhecido como prejudicial à manutenção desses hábitos, sustentando o estudo de White (2007, p.107), que afirma que tais fatores podem ajudar a compreender o comportamento alimentar global, principalmente de populações de baixa renda.



Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

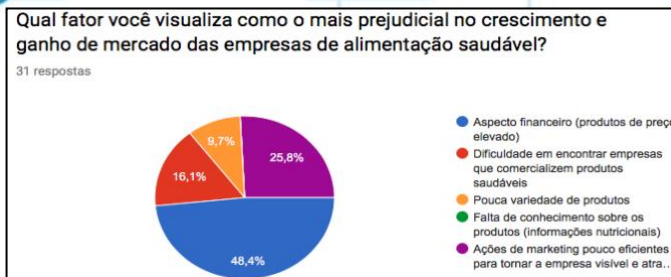
Entre os outros fatores elencados pelos entrevistados como prejudiciais à manutenção de hábitos alimentares saudáveis, estão a falta de tempo, com 25,8%, conveniência e preço, com 22,6%.



Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

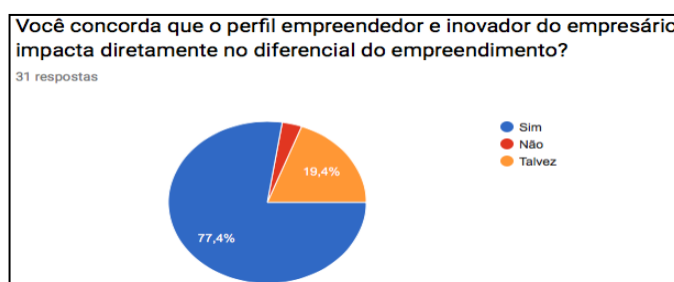
Quando perguntados sobre as estratégias de marketing promovidas pelas empresas de alimentação saudável, comparadas às redes de *fast-food*, 67,74% dos entrevistados relataram como: tímidas, fracas, ruim e de difícil competição. O que reforça a teoria de Brunner (2006, p. 415) sobre a importância do marketing e da mídia na promoção dos hábitos alimentares.

No que diz respeito aos fatores de mercado mais prejudiciais ao crescimento das empresas de alimentação saudável, 48,4% dos entrevistados relataram o aspecto financeiro, seguido de 25,8%, que visualizam as ações de marketing dessas empresas como pouco eficientes. Corroborando com os itens anteriores que reforçam tais percepções.



Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

Por fim, quando questionados, se visualizavam o perfil empreendedor e inovador do empresário como diferencial desses empreendimentos, 77,4% responderam afirmativamente.

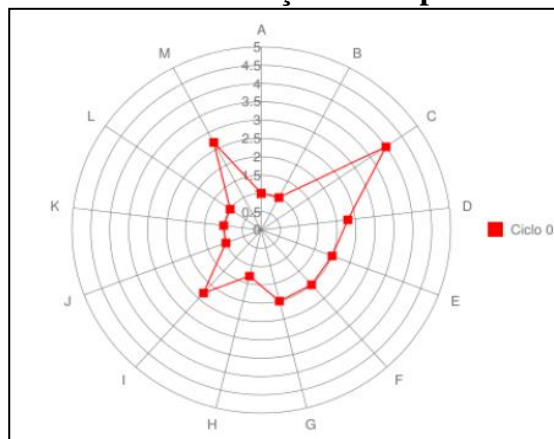


Fonte: questionário online de pesquisa mercadológica

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Analisando os números globais do Radar da Inovação T0, a empresa obteve *score* 1,9, em relação à nota obtida nos itens em análise, obteve 2,0 em Agregação de Valor (G) e 2,7 em Ambiência Inovadora (M). Conforme demonstrado na Figura 2:

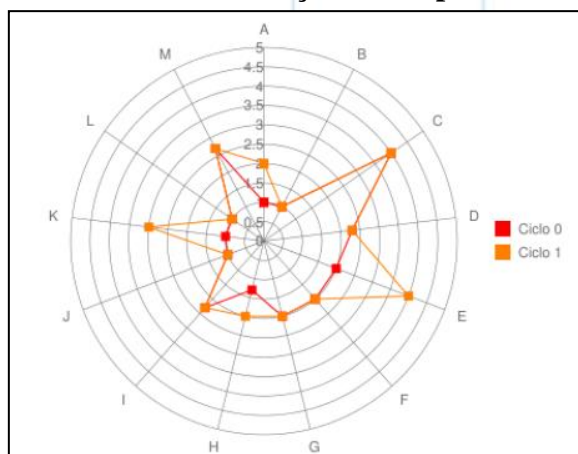
Figura 2 – Radar da Inovação T0 empresa amostra



Fonte: Radar da Inovação, ciclo T0 - Empresa Amostra

Ao analisarmos o Radar T1, é perceptível que os itens em estudo não sofreram alteração nos itens específicos, no entanto, no *score* global, a empresa evoluiu para 2,3, conforme observado na Figura 3:

**Figura 3 – Radar da Inovação T1 empresa amostra**



Fonte: Radar da Inovação, ciclo T0 - Empresa Amostra

Entre os ciclo T0 e T1 foram desenvolvidas inúmeras ações na Empresa, todas voltadas para melhoria da gestão e fortalecimento da inovação, dentre elas, a Construção de Plano de Negócio, na qual foi possível estruturar todas as áreas do empreendimento e alinhar as estratégias para sua viabilidade, em conjunto com o uso da ferramenta CANVAS – *Business Model Canvas*, bem como elaboração de fichas técnicas dos produtos, além de ter sido aprovada para participar do projeto de incubação do IEPA, em parceria com o Governo do Estado do Amapá.

No ciclo T1, a empresa desenvolveu a elaboração de planejamento estratégico, registro da marca, adquiriu selo de certificação verde para os produtos fabricados (farofa e granola), *broadside* para colocação da marca no mercado e apresentação ao cliente e parceiros, houve também a aplicação de Boas Práticas de Fabricação, Procedimento Operacional Padrão – POP; e a modificação das embalagens dos produtos; com isso, a empresa sentiu-se preparada para participar como expositora na maior feira de produtos de alimentação saudável da América Latina (Natural Tech), com o propósito de expor seus produtos e expandir para mercados do Brasil e do exterior.

Logo, diante das ações implementadas pela empresa amostra, percebe-se que não houve impacto diretamente nos *scores* em estudo, no entanto, na nota global, essa instituição empresarial gerou um impacto no diferencial competitivo e na qualidade dos produtos oferecidos, disponibilizando uma alimentação dentro dos padrões de qualidade, que respeita o meio ambiente e o consumidor.

Desta forma, é perceptível que, quando as ações voltadas para a inovação são planejadas e adaptadas à realidade da empresa, as chances de os resultados serem positivos são maiores e isso reflete no aumento do grau de inovação. O fato não necessariamente implica que as

ações tenham que ser focadas nas dimensões estudadas, mas devem ser desenvolvidas, de forma a impactar nessas dimensões, ainda que indiretamente, pois, quando uma empresa pratica ações para melhorar sua competitividade no mercado, conseqüentemente, ela está agregando valor ao seu produto, aproveitando as oportunidades de retorno agregadas, que anteriormente não eram percebidas, como também está tornando o seu ambiente interno propício à inovação.

Todas as ações sugeridas nos planos de ação foram executadas, pois foram elaboradas para contribuir com a melhoria global do empreendimento, sendo, cuidadosamente, avaliadas, segundo as condições da empresa em colocá-las em prática.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI NA QUALIDADE DE PESQUISADOR**

O conhecimento e o grau de experiência construídos, desde a capacitação até o acompanhamento efetivo e contínuo das empresas no Programa, corroboraram para o grau de maturidade e segurança para proposição de ações que realmente gerem um impacto positivo para a empresa.

Estar dentro dessas empresas, gera um contínuo aprendizado, é uma via de conhecimento de mão dupla, o empresário, ainda que o menos inovador, em virtude dos entraves na gestão das empresas locais, desenvolve à sua maneira, práticas e conhecimentos que contribuem para o aperfeiçoamento constante do ALI em campo.

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo discorrer sobre os desafios do mercado de alimentação saudável e a importância da exploração das dimensões agregação de valor e ambiência inovadora na consecução do diferencial competitivo do empreendimento.

Os resultados do estudo demonstraram que são muitos os desafios a serem superados por essas empresas, principalmente, no que diz respeito ao preço dos produtos, no entanto, o perfil do empreendedor reflete diretamente no processo de inovação e colocação dessa empresa no mercado, para que o valor seja evidenciado frente ao custo do produto, explorando todas as possibilidades de valores agregados, para com isso, fortalecer a colocação da empresa e de seu produto no mercado.

Pela análise da evolução no grau de inovação global do empreendimento, percebeu-se que, ainda que as ações sugeridas e implementadas na empresa, não tenham gerado alterações específicas no *score* das dimensões estudadas, quando avaliado o todo, gerou um impacto

indireto na diferenciação e fortalecimento dessas dimensões, pois culminaram com uma melhor exploração das vertentes da agregação de valor.

Frente aos resultados, pode-se afirmar que o perfil do empreendedor tem relação direta com o sucesso da implementação do processo de inovação na gestão da empresa, podendo este ser considerado um fator decisivo para a organização, já que o mercado está cada vez mais exigente e competitivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, principalmente, aos empresários assistidos por mim, pela confiança no trabalho que desenvolvi e por contribuírem com o enriquecimento e aprimoramento de meus conhecimentos, como também com meu amadurecimento profissional, visto que, sem essa confiança e parceria, os resultados não seriam tão auspiciosos.

Ao Sebrae e ao CNPq, financiadores do Programa ALI, por terem me possibilitado a prazerosa experiência de atuar em campo, como Agente Local de Inovação, provando a associação de conhecimentos técnicos e práticos, contribuindo, assim, com meu crescimento profissional e com meu papel social de pesquisadora.

## **REFERÊNCIAS**

BRUNNER, E. Commentary: What is the best way to promote healthy eating? **International Journal of Epidemiology**. v.35, p.415-417, fev. 2006.

BACHMANN, D. L.; Destefani, J. H. (2008). Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. Curitiba. Retirado de: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>.

CAVE, F; MINTY A. **How interpreneurs view opportunities**, Journal of Private Equity, Vol. 7, n. 3, p. 60, verão de 2004.

EUROMONITOR. **Crescimento do mercado de alimentação saudável**. Abr. 2017. Acessado em 22 out 17. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/04/mercado-de-...entacao-saudavel-deve-crescer-4-41-ao-ano-ate-2021-9775279.html>

GARINE, I. Los aspectos socioculturales de la nutrición. In: CONTRERAS, J. (Org.) **Alimentación y Cultura**. Barcelona:. Universitat de Barcelona, 1995. (Estudi General, Ciències humanes i socials, 3).

IBGE. **Condições de vida**: Censo 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?busca=1&id=1&idnoticia=1937&t=pof-20082009-mais-90-populacao-comem-poucas-frutas-legumes-verduras&view=noticia>

KALAVANA, T. V.; MAES, S.; DE GUCHT, V. Interpersonal and self-regulation determinants of healthy and unhealthy eating behavior in adolescents. **Journal of Health Psychology**. v.15, n.1, p.44-52, 2010.

KAUFFMANN, S; WERNER, A; DEL CORSO, J. **O Planejamento Estratégico como elemento de sucesso do empreendedor** – O caso da empresa EXAL. Egepe – Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 215-223.

KIRZNER, I. M. (1973). **Competition and Entrepreneurship**. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

MEAD, M.; GUTHE, C.E. Manual for the study of food habits. In: GARINE, I. Los Aspectos Socioculturales de la Nutrición. In: CONTRERAS, J. (ORG). **Alimentación y Cultura**. Estudi General, Ciències Humanes i Socials, 1995.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estrutura Em Cinco Configurações. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

OCDE (OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, 2005.

PAQUETTE, M. C. **Perceptions of healthy eating: State of knowledge and research gaps**. Canadian Journal of Public Health. v.96, suplemento 3, jul./ago. 2005.

PELLISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Santa Bárbara d'Oeste 2007. UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo.

RAINE, K. D. Determinants of healthy eating in Canada: An overview and synthesis. **Canadian Journal of Public Health**. v.69, suplemento 3, p.8-15, 2005.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MITSloan Management Review**, v.47, n.3, p.75-81.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília: Sebrae, 2016.

\_\_\_\_\_. **Guia para Inovação** – Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Brasília: Sebrae, 2010.

TYLOR, Edward. 1871. **Primitive Culture**. Londres, John Mursay & Co. [1958, Nova York, Harper Torchbooks.]

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

WHITE, M. **Food access and obesity**. Obesity Reviews. v.8, suplemento 1, s.99-107, 2007.