

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS MPES PERUANAS DE ALIMENTOS

Innovation strategies of micro and small enterprises on the peruvian food sector

RESUMO

Frente ao fenômeno da globalização, o desemprego e à crise econômica, a população peruana foi obrigada a procurar novas soluções para subsistir e melhorar sua qualidade de vida. Nessa problemática as micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma oportunidade, mas, para criar valor agregado é necessário fomentar o processo de inovação. Algumas MPEs, principalmente, as do setor agroalimentar que empregam estratégias de inovação, ultimamente, baseadas no desenvolvimento de novos alimentos de tipo funcional, ou seja, com propriedades funcionais que beneficiam a saúde dos consumidores. O objetivo da presente pesquisa é de analisar os fatores que influenciam as estratégias de inovação nas microempresas peruanas através do desenvolvimento de produtos alimentícios com propriedades funcionais. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, do tipo estudo de caso e foram analisadas três organizações alimentares peruanas denominadas - Delicias, Galletera e Silvia, localizadas na cidade de Arequipa. Concluiu-se que a incorporação de matérias-primas locais, autóctones (*cañihua, quinua, kiwicha, maca, habas, maiz morado*, mamão arequipenho e *sauco*), com características funcionais e de qualidade adicionou maior valor agregado aos produtos finais. As organizações apresentaram inovações incrementais de produto, processo, distribuição e gestão ao longo da rede de valor da empresa focal. As MPEs peruanas cresceram e se tornaram competitivas através do desenvolvimento de estratégias de inovação acarretando em ganhos econômicos e sociais aos empreendedores locais e ao país.

Grethel Teresa Choque Delgado
Universidade Estadual de Campinas
grethelchoque@yahoo.es

Eugênio Ávila Pedrozo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
eapedrozo@ea.ufrgs.br

Recebido em 24/05/2010 Aprovado em 20/08/2013
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

Faced with the globalization phenomenon, unemployment and economic crisis, the Peruvian population was obliged to seek new solutions to survive and improve their life quality. In this case the Micro and Small Enterprises (MSEs) were a great opportunity to solve this problem adding value to foster the innovation process. Some MSEs, specifically from the agri-food sector employ innovation strategies based on the development of new functional food that benefits the health of consumers. This study aimed to analyze the factors which influence the innovation strategies in the Peruvian micro enterprises through the food products development with functional properties. This research that is an exploratory case study, analyzed three Peruvian organizations: Delicias, Galletera and Silvia in the city of Arequipa in Peru. It was concluded that incorporation of local raw native materials, (*cañihua, quinua, kiwicha, maca, habas, maiz morado, mamão arequipenho* and *sauco*), with functional characteristics and quality, added greater value to final products. The organizations showed incremental innovations of product, process, distribution and management along the value chain of the focal firm. Peruvian MSEs grew up to become competitive through the development of innovation strategies resulting in economic and social gains to the local entrepreneurs and the country.

Palavras-chave: Inovação, estratégias de inovação, recursos tangíveis e intangíveis, MPEs, alimentos funcionais.

Keywords: Innovation, innovation strategies, tangible and intangible resources, micro and small enterprises, functional foods.

1 INTRODUÇÃO

Frente ao constante aumento do desemprego, em vários países sul-americanos, muitos ex-funcionários de organizações têm se arriscado na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho da independência financeira, de liberdade e de fixar num ramo lucrativo. Essa alternativa ao desemprego surge a partir de uma ideia ou pela necessidade de se produzir e gerar renda, criando-se seu próprio negócio.

A criação de novos negócios é uma das causas da prosperidade das nações através da inovação, geração de oportunidades, empregos e riquezas. O fenômeno do empreendedorismo é importante para o desenvolvimento de ações que levam ao progresso e o bem-estar de uma sociedade. Atualmente, os empreendedores são considerados como grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento dos países.

As MPEs de alimentos nos últimos anos têm mudado seus processos de produção devido às

exigências dos consumidores que estão na procura de produtos alimentícios com maior valor agregado. Os consumidores têm se informado e estão cada vez mais valorizando, e mesmo exigindo, o desenvolvimento de fatores tais como qualidade, saúde e comodidade em detrimento do preço dos produtos.

Acompanhando essa exigência colocada pela transformação do estilo de vida da população, a ciência de alimentos tem permanentemente pesquisado novos compostos naturais e desenvolvido um sem número de novos ingredientes, que vêm possibilitando a inovação em produtos alimentícios, como forma de atender à busca das pessoas por alimentos mais saudáveis. O mercado de alimentos funcionais tem crescido continuamente no mundo todo e atualmente já apresenta um potencial de vendas de cerca de US\$250 bilhões/ano (ALIMENTOS..., 2000). O mercado para consumo de alimentos funcionais é jovem e promissor, sendo que há uma preocupação excedente com os aspectos de segurança e legislação. Os principais fatores que garantirão o desenvolvimento futuro, atendendo esse objetivo fundamental, serão a qualidade do produto, a segurança e o respeito à legislação. Tais fatores demonstram que o potencial de crescimento do mercado de alimentos funcionais é ascendente (MORAES, 2004).

Os empreendedores da indústria de alimentos no Peru, motivados pelas necessidades dos consumidores, procuram criar produtos alimentícios inovadores que, além de satisfazer as expectativas dos clientes, também, possam gerar lucro para a empresa que os criou. Nesse sentido, algumas MPes de alimentos decidiram mudar a sua linha de produtos lançando no mercado outros produtos alimentícios diferenciados, aproveitando-se das matérias-primas locais oriundas da região conhecidas no mundo por seu alto valor nutricional e com algumas características únicas.

As inovações das MPes alimentares possibilitam o aumento no valor agregado, melhorando a competitividade, ou mesmo, podendo gerar vantagens competitivas. Entretanto, essas inovações, além das intenções dos empreendedores, são dependentes da disponibilidade de matérias-primas com características diferenciadas, insumos, do processo de transformação adequado e da comercialização dos produtos alimentícios resultantes.

Para Moro, Boccaletti e Sckokai (1996), existem três determinantes principais para a busca de inovação de produto no setor agroindustrial: i) crescimento da demanda por variedade; ii) aumento da consciência nutricional no

consumo de alimentos e; iii) crescente valorização de conveniência.

Esta pesquisa foi realizada em Arequipa, Peru em três organizações - Delicias, Galletera e Silvia, as quais representam um importante setor do desenvolvimento econômico-social na região Sul do país. O objetivo central da presente pesquisa foi analisar os fatores que influenciaram as estratégias de inovação no desenvolvimento de produtos alimentícios com propriedades funcionais nas MPes peruanas.

Fagundes e Costa (2003) salientam que os alimentos funcionais são definidos como produtos contendo em sua composição alguma substância biologicamente ativa que, ao ser incluída numa dieta usual, modula processos metabólicos ou fisiológicos, resultando em redução do risco de doenças e manutenção da saúde. Já o *International Food Information Council* (IFIC), assim como o *International Life Sciences Institute of North America* (ILSI), define os alimentos funcionais como aqueles que promovem efeitos benéficos à saúde, além daqueles que os nutrientes tradicionais exercem.

O alimento tem sido de muitas maneiras transferido ao âmbito funcional, onde uma lógica do “combustível para o motor” é dominante. Quando o alimento foi transferido pela primeira vez ao âmbito funcional, o foco estava em seu preparo e na forma de servi-lo e não no próprio alimento (ÖSTBERG, 2005).

Por outra parte, o Peru é considerado um país com uma rica diversidade biológica. Calcula-se que possui, em média, 25 mil espécies de plantas conhecidas, das quais 5 mil são utilizadas para 49 diferentes fins, principalmente alimentícios (7.285 espécies), medicinais (1.400 espécies), ornamentais (1.608 espécies) e utilitários (618 espécies). Desde tempos antigos, as culturas andinas e da Amazônia utilizaram as plantas peruanas para alimentação e como remédios, tendo se difundido nos últimos séculos entre todos os países do mundo para benefício de toda a população (ZAPATA, 2001).

Além da presente introdução, o artigo está organizado da seguinte maneira: apresentação da teoria usada (estratégias de inovação e recursos), seguido da apresentação dos elementos metodológicos, dos resultados obtidos e das considerações finais.

2 ESTRATEGIAS DE INOVAÇÃO NAS MPES DE ALIMENTOS

O economista austríaco Schumpeter atribui a formação da riqueza dos países, como o processo da: “destruição criadora”, que revoluciona a estrutura

econômica, pois, destrói a antiga e cria uma nova. Esse processo aciona e mantém em marcha o motor capitalista, gerando novos produtos, métodos de produção e mercados. Schumpeter (1934) relançou as ideias sobre o empreendedor e seu papel no desenvolvimento econômico, associando-o à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

O nascimento de uma organização através de uma inovação introduz variações numa população. A inovação dá à organização uma vantagem, mas, a sobrevivência depende da sua capacidade para adquirir um fornecimento adequado de recursos. Faz-se necessário então, o desenvolvimento da capacidade de mudar com maior velocidade, tendo-se, como consequência, constantes inovações tanto no curto como no longo prazo (MINTZBERG; AHLASTRAND; LAMPLE, 2000).

No mundo atual, algumas empresas denotam o comportamento oportunista ao explorar novos mercados e oportunidades, não procuram definir e proteger suas competências essenciais, nem aproveitar os conhecimentos adquiridos como estratégia competitiva, visando basicamente atender ao mercado, ignorando compromissos com parceiros e com colaboradores (WHITLEY, 2000).

Para o desenvolvimento da estratégia de inovação precisa-se da atuação conjunta do ambiente interno que envolve os recursos tangíveis e intangíveis e as competências essenciais. Os recursos são entradas no processo de produção da empresa, de um ponto de vista mais amplo. Os recursos englobam uma série de fenômenos individuais, sociais e organizacionais as quais são considerados a fonte das capacidades e competências essenciais da empresa. Sobre elas as vantagens competitivas assentam-se, como fonte de capacidades. Os recursos tangíveis e intangíveis são elementos cruciais da estrada do desenvolvimento da vantagem competitiva, e se eles são integrados ou combinados o valor estratégico dos recursos aumenta ainda mais (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002).

Os recursos tangíveis: são os bens que podem ser vistos e quantificados, podendo ser físicos, tecnológicos, financeiros e organizacionais. Já os recursos intangíveis incluem bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo: recursos humanos, de inovação e reputação.

Em comparação aos recursos tangíveis, os intangíveis são uma fonte superior e mais potente de competências essenciais; o valor dos bens intangíveis cresce proporcionalmente ao dos tangíveis. Os nomes de marca são recursos intangíveis que contribuem para criar

o renome de uma empresa e são amplamente reconhecidos como importante fonte de vantagem competitiva para muitas empresas, especialmente as que fabricam e comercializam bens de consumo e serviços. A marca eficaz informa os clientes sobre as características de desempenho, atributos e valor de um dado produto (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002).

Um fator crítico é a visão da empresa como um conjunto de recursos, capacidades e competências essenciais heterogêneas que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva. Essa visão sugere que cada empresa possua pelo menos alguns recursos e capacidades que as outras empresas não têm, ou ao menos não os tenham na mesma combinação. A intenção estratégica é a alavancagem dos recursos, capacidades e competências essenciais de uma empresa com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas no ambiente competitivo (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002). Entretanto, esses recursos devem ser mobilizados para um processo de inovação na geração de produtos e serviços.

Giget (1997) trabalha a ideia de processo interativo em nível organizacional afirmando que “a inovação não está limitada estritamente à esfera técnica; as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas”. Através do triângulo da inovação técnica, demonstra que as competências técnicas em P&D, produção, *marketing* e vendas conduzem a três categorias de inovações técnicas: em produto, em produção (processos) e em distribuição.

Gollo (2006), baseado no triângulo da inovação técnica, aborda a análise das inovações dando ênfase no nível organizacional e suas relações com os grupos de interesse que conformam a rede de valor da empresa. Nesse sentido, na Figura 1, visualizam-se quatro tipos de inovação: produto, processo, distribuição e gestão organizacional, que podem ser caracterizados da seguinte maneira: (a) inovação de produto: contempla o desenvolvimento e lançamento de novos produtos; (b) inovação de processo: indica novas práticas, rotinas e equipamentos utilizados na produção de matérias-primas e de produtos; (c) inovação de distribuição: respeito à exploração de novos mercados, novas formas de distribuição e práticas de *marketing*; (d) inovação de gestão: relacionadas a mudanças no modelo de gestão, na estrutura organizacional e em controles gerenciais.

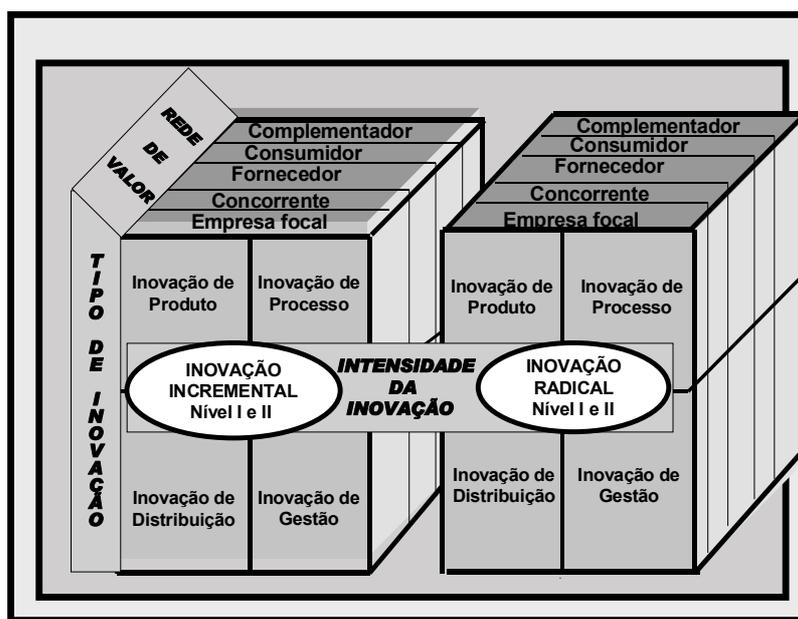


FIGURA 1 – *Framework* para análise das inovações em nível organizacional e seu impacto na rede de valor da empresa focal

Fonte: Gollo (2006)

Para analisar os impactos da inovação, Gollo (2006) considera cinco grupos de influência ou *stakeholders*: inovador (empresa focal), consumidores, fornecedores, concorrentes, complementadores. Gollo (2006) enfatiza que uma inovação em cada grupo pode apresentar qualquer uma das intensidades: inovação incremental e inovação radical.

Na década dos anos 80 as grandes organizações passaram a produzir mais com menos empregados; os governos buscaram diminuir os seus déficits através de cortes e do redimensionamento dos quadros de pessoal. As únicas criadoras de emprego passaram a ser as MPEs, micro e pequenas empresas que dependem do mercado local, pois a comunidade local fornece os recursos, os valores e as condições favoráveis ao surgimento de ideias e projetos (DOLABELA, 1999). As MPEs surgem em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, as necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção em massa.

A sobrevivência das MPEs agroindustriais parece ser fundamental na manutenção de um ambiente de concorrência favorável ao desenvolvimento de inovações. Galizzi e Venturini (1996) encontraram evidências de que as grandes agroindústrias tendem a ser mais inovadoras quando sofrem concorrência de empresas menores.

A busca da diferenciação pela inovação é fundamental para as MPEs ocuparem nichos de mercado (AUDRETSCH, 1995). Esse processo seria dinâmico, de acordo com o ciclo de desenvolvimento setorial, dependente do potencial das MPEs de, rapidamente, perceber e atender novas necessidades dos consumidores (NOTEBOOM, 1994). A maior parte da atividade de novos produtos da empresa está destinada a melhorar os produtos existentes, em vez de criar novos produtos (KOTLER, 1998).

No entanto, as MPEs enfrentam uma limitação para descobrir nichos ainda não explorados, considerando que os mercados locais tendem a ser cada vez menos importantes frente à convergência dos padrões de consumo que favorecem os produtos ofertados na grande distribuição (TRAIL, 1997).

No setor agroalimentar, existe um incremento nos lançamentos de novos produtos alimentícios de alto valor agregado, o que propicia a geração de novas empresas que atendem segmentos de mercados específicos e com estabelecimento de estratégias de diferenciação (CHRISTENSEN; RAMA; TUNZELMANN, 1996).

Para Christensen, Rama e Tunzelmann (1996) a fonte mais importante de informação para a inovação na indústria de alimentos são os consumidores e clientes finais. A troca radical do papel dos consumidores no desenvolvimento

da inovação, no setor agroindustrial, é decorrente de mudanças socioeconômicas e do estilo de vida que qualificam as novas necessidades.

No Peru, frente à problemática do desemprego, políticas regionais vêm estimulando o desenvolvimento econômico e social, através da criação de MPEs que contribuem para a solução desses problemas, além de incentivarem, de alguma maneira, o consumo dos produtos locais, como no caso dos alimentos à base de recursos autóctones (ZAPATA, 2001).

A situação das MPEs de alimentos no Peru está orientada ao pensamento de agregar valor aos seus produtos com melhores características nutricionais e sensoriais buscando resgatar valores de tipo ecológico-ambiental à sociedade (ZAPATA, 2001).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo de caso foi o método escolhido na presente pesquisa, esse método investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, em situações cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas quando se utilizam múltiplas fontes de evidência. Esta pesquisa desenvolveu um estudo de caso múltiplo que apresenta características similares visando à generalização teórica analítica das proposições do estudo (YIN, 2001).

3.1 Coleta de Dados

A aquisição de dados e informações ocorreu com base em entrevistas, observação direta, documentos, entre outros, possibilitando o confronto das informações e garantindo maior confiabilidade à pesquisa. Para este trabalho foram coletados dados primários e secundários:

Dados Primários: obtidos de entrevistas com os gerentes (8 entrevistas sendo 4 da Delicias, 2 da Galletera e 2 da Silvia, com duração média de 45 minutos) das microempresas de alimentos, com auxílio de um roteiro e da observação direta (visitas às fábricas e acompanhamento do processo produtivo). O questionário aplicado foi de perguntas abertas, sendo flexível quanto à situação encontrada possibilitando a ampliação e aprofundamento das questões. Um fato importante foi a narrativa da evolução histórica da empresa, que ajudou no desenvolvimento da ideia inovadora.

Dados Secundários: foram obtidos de documentos fornecidos pela empresa como: atas, relatórios, contratos, catálogos dos produtos e *sites* das organizações.

Os estudos de casos estiveram localizados na cidade de Arequipa, Peru. Trata-se de três MPEs de alimentos denominadas: Delicias, Galletera e Silvia. A pesquisa foi desenvolvida na região sul do Peru devido ao fato de representar um cenário diferente em questão de inovação nos produtos alimentícios no setor agroindustrial e pela importância desse tipo de produto na região estudada.

As MPEs do estudo foram selecionadas por terem antecedentes de inovação em seus produtos, ou seja, elas começaram a lançar no mercado produtos com alto valor agregado, por causa da adição de insumos que realçam o valor nutricional desses. As MPEs são empresas familiares e utilizam matérias-primas locais, autóctones, que apresentam características funcionais de alta qualidade.

A análise foi realizada baseada no *framework* de Gollo (2006), no que tange aos tipos de inovações combinados com o uso dos recursos tangíveis e intangíveis no desenvolvimento de produtos funcionais baseados em recursos locais, autóctones. Os dados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Inicialmente, serão apresentadas as características gerais dos três casos analisados. No segundo momento serão apresentados os recursos utilizados na inovação. Por último, serão caracterizados os aspectos relativos à inovação, assim como seus impactos nas organizações envolvidas no processo.

4.1 Características Gerais das MPEs Peruanas de Alimentos

Para uma melhor análise apresenta-se o Quadro 1 que demonstra os aspectos gerais e os principais produtos funcionais criados pelas MPEs de alimentos estudadas. As três organizações são de natureza familiar e foram constituídas por irmãos ou cônjuges. A vantagem de uma empresa simples e familiar é a confiança que se tem das partes envolvidas no processo, mantendo-se um sentimento de segurança e sensação de menor risco na hora da troca de informações sobre os negócios.

A Silvia tem dezessete anos de experiência na produtividade industrial, a Galletera tem sete anos e Delicias três anos. A empresa Silvia tem mais tempo no mercado e conta com mais experiência na fabricação, por tanto tem mais avanços na elaboração de produtos inovadores, assim como uma maior diversificação de seus produtos.

QUADRO 1 – Características gerais das MPEs Delicias, Galletera e Silvia

Características	Delicias	Galletera	Silvia
Nome da empresa	Delicias del Sur	Industria Galletera del Sur S.A.C.	Silvia S.R.L.
Tipo de Empresa	Familiar	Familiar	Familiar
Localização	Arequipa, Peru.	Arequipa, Peru	Arequipa, Peru
Data de fundação	Junho 2004	Março 2000	Dezembro 1989
Número de socios	3	2	3
Número de empregados	25	10	20
Principais produtos alimentícios	Cereais instantâneos e expandidos	Biscoitos	Doces de fruta, néctares, polpa de fruta concentrada, purê de maçã e <i>Chicha Morada</i> .
Capacidade de produção	280 frascos/dia	300–400pacotes /dia	Doces 400–800 kg/dia Néctares: 400 lt/dia Polpa de fruta: 33-67 kg/dia. <i>Chicha morada</i> : 200 lt/dia
Faturamento anual (US\$)	11.928,00	30.228,00 - 34.068,00	264.984,00
Participação de novos produtos no faturamento da empresa (%) ao ano	30	20	40
Aspectos relativos aos produtos e sua funcionalidade			
Produtos com sucesso	Cereal instantâneo	Biscoito <i>kallpa</i> , coca e maca.	Doces de fruta: mamão arequipenho, <i>sauco</i> e a <i>chicha morada</i> .
Produtos Funcionais	Cereais instantâneos e expandidos	Biscoito de aveia, <i>Kallpa</i> , coca e maca.	Doce de Mamão Arequipenho e <i>sauco</i> . Néctares enriquecidos, <i>Chicha morada</i> .
Produtos que fracassaram	Cereal pop	Biscoito com glacê, canela e manteiga.	Doce de <i>lúcuma</i>

Mintzberg, Ahlstrand e Lample (2000) associam estratégia e inovação ao afirmar que “no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades”. Em outras palavras, a elaboração de estratégias responde à necessidade da organização em buscar inovações, a fim de estar em sincronia com o novo ambiente. Observam-se nos casos analisados, estratégias de inovação específicas para cada uma das organizações. Existem várias formas para a produção de alimentos funcionais peruanos a partir de recursos alimentares autóctones.

4.2 Recursos Tangíveis e Intangíveis Usados para Inovação na Produção de Produtos Funcionais

No Quadro 2, observam-se os recursos tangíveis e intangíveis das organizações. A empresa Delicias se apoia

nas matérias-primas e insumos regionais agregando valor aos seus produtos pelos seus atributos funcionais. A Galletera foca-se nos recursos humanos quanto ao fator de confiança dos operários, por último a Silvia sustenta-se nos recursos físicos de tipo maquinarias e equipamentos que permitem um incremento na produtividade.

Para Porter (1990) os aspectos do ambiente interno constituem um sistema dinâmico que aparece de forma central nos processos da firma que dão suporte às vantagens competitivas. A presente pesquisa mostra que o processo de inovação das MPEs de alimentos no Peru não está centralizado unicamente na alta direção, senão em todas as áreas da organização devido à sua simplicidade e por encontrar-se interligadas facilmente. Por tanto as tomadas de decisões quanto as estratégias

de inovação das empresas estão influenciadas pela participação das áreas envolvidas e por um conjunto de elementos do contexto ambiental que interagem entre si ao longo do tempo.

QUADRO 2 – Recursos tangíveis e intangíveis das MPEs Delicias, Galletera e Silvia

Recursos	Delicias	Galletera	Silvia
Tangíveis			
Físicos	Infraestrutura, matéria-prima e insumos: farinhas (<i>cañihua</i> , <i>quinua</i> , <i>kiwicha</i> , <i>maca</i> , <i>habas</i> , soja e cevada), aromas (morango, baunilha), corante (morango), chocolate em pó, adoçante, embalagens, rótulos, etc.	Local físico, matérias primas: farinhas, frutas secas, queijo parmesão, orégano, chocolate em pó, manteiga, leite, açúcar. Embalagens (sacos de polipropileno, potes de plástico, caixas de papelão, rótulos). Maquinaria e materiais: fogão, forno, balanças, etc.	Planta física, matérias-primas: frutas, açúcar, pectina. Maquinaria e equipes (pulpeadoras, fogões, painéis, balanças, etc.). Embalagens (sacos de polipropileno, potes de plástico, garrafas de vidro e de plástico).
Tecnológicos	Equipes e maquinarias (expansoras, Tanques de misturado, balanças, tamis vibratório, embalador), Softwares, Fluxo de processos.	Fluxo e formulação de processos.	Fluxo de processos a formulação e a técnica de elaboração dos produtos (doces de fruta e sucos)
Financeiros	Capital de investimento US\$20.000,00	Capital de investimento (US\$ 10.000,00)	Capital de investimento 30% do faturamento
Organizacionais	Comunicação e coordenação das áreas de: produção, vendas e administração.	Facilidade de comunicação e planejamento das atividades.	Boa comunicação, planejamento e coordenação.
Intangíveis			
Recursos Humanos	Conhecimento do pessoal das áreas da produção, vendas e administração. Confianças dos funcionários, operários e colaboradores.	O conhecimento da dona da empresa foi relevante na elaboração dos biscoitos. Confiança e lealdade dos operários.	O conhecimento e a experiência na elaboração dos produtos do pessoal de produção. Capacidade de gestão da organização.
Recursos de Inovação	Ideias inovadoras	Ideias dos amigos, clientes, revistas, jornais, internet e dos operários.	As ideias e sugestões dos consumidores, concorrentes. Revistas e jornais de alimentos.
Recursos de Reputação	A marca não é conhecida, pelo pouco tempo no mercado.	A empresa tem 6 anos no mercado posicionando-se com a marca “ <i>Mi abuela</i> ” sendo conhecida pelo setor A e B do mercado local. Com qualidade e confiabilidade por parte dos fornecedores.	A empresa tem 18 anos no mercado e a marca já é conhecida pelos clientes, representando um produto confiável de qualidade.

4.3 Aspectos da Inovação e seus Impactos nas MPEs Delicias, Galletera e Silvia

No Quadro 3, encontra-se a descrição dos tipos de inovação e as organizações que são impactadas pela organização focal, que na presente pesquisa é a agroindústria.

Quanto à estratégia de inovação, que foi apenas de natureza incremental, os principais achados são os seguintes:

- inovação do produto: o tipo de produto, tipo de inovação que para os casos apresentaram inovações incrementais baseadas na agregação de valor e nas melhorias em sua formulação, assim como na qualidade do produto;

- inovação de processo: diz respeito aos procedimentos, aos sistemas de produção, aos fluxos de processos, assim como políticas de melhoramento contínuo e redução de custos de produção;

- inovações de distribuição: a microempresa Delicias apresenta um sistema de vendas inovador, obtendo um retorno positivo dos produtos funcionais, por

parte dos consumidores. Por sua vez, a microempresa Galletera apresenta canais de distribuição em pontos turísticos, o que proporciona um incremento nas suas atividades;

- inovações organizacionais: são poucas as inovações desse tipo, devido ao fato de serem organizações pequenas, onde a gestão é exercida pelos donos, que gerenciam a tomada de decisões, mas que também são influenciados por sugestões dos colaboradores. No entanto, observou-se que eles valorizam a necessidade de contratar pessoal especializado na área.

Com relação aos impactos dessas inovações sobre seus grupos de interesse, pode-se argumentar o seguinte:

- os fornecedores foram atingidos pelos impactos das inovações das microempresas de alimentos na procura de matérias-primas oriundas da região, incentivando a produção de cultivos andinos em zonas do interior do país, contribuindo para seu desenvolvimento econômico e social. Quanto aos fornecedores de insumos, por serem empresas de grande porte e contarem com infraestrutura

QUADRO 3 – Aspectos da inovação e seus impactos nas MPEs Delicias, Galletera e Silvia

Inovação	Delicias	Galletera	Silvia
Produtos	Cereal instantâneo funcional.	Biscoitos funcionais: <i>Kallpa</i> , Maca e Coca.	Doce de mamão Arequipenho e <i>sauco</i> , néctares enriquecidos com <i>maca</i> e <i>chicha morada</i> .
Processos	Formulação das farinhas andinas e outros insumos.	Formulação caseira do produto.	Melhoria de produção, eliminação de desperdícios, otimização da capacidade da maquinaria.
Distribuição e Marketing	Sistema de vendas “ <i>Rastrillo</i> ” (porta a porta) e embalagem reaproveitável.	Canais de distribuição como pontos turísticos, supermercados, varejistas, hotéis.	Mercado local, regional Norte e Sul. Supermercados, hotéis, lojas. Melhores rótulos e embalagens.
Impactos	Inovação incremental	Inovação incremental	Inovação incremental
Empresa	Gerar lucro	Incremento de vendas e reconhecimento da marca no mercado.	Geração de lucro e marca reconhecida no mercado.
Concorrente	Copiar produtos inovadores.	Poucos concorrentes.	Ponto forte é a qualidade do produto com preço justo.
Fornecedor	Montana e Clariant fornecem laboratórios de P&D.	Incremento das relações com os fornecedores, ambos beneficiados.	Relações Humanas baseadas na confiança.
Consumidor	Contato e informação direta de suas expectativas.	Beneficiado com os atributos dos produtos.	Beneficiado com os atributos dos produtos.

de ponta, contribuíram para o desenvolvimento de novos produtos, desempenhando um papel importante no apoio às microempresas;

- os concorrentes aparecem como uma grande motivação e oportunidade para os microempresários, já que os incentivam à criação de ideias inovadoras, influenciam na melhora da qualidade e da variedade dos produtos, tendo como maior beneficiado o consumidor, o qual procura o alimento com melhores atributos. Deve-se considerar a existência de concorrentes de grande porte, pertencentes a outros locais que apresentam produtos inovadores, sendo esses a inspiração para as pequenas empresas que estão na busca de produtos diferenciados, permitindo-lhes maiores oportunidades de sucesso;

- os consumidores têm reagido de maneira favorável aos alimentos funcionais, inclusive, contribuindo no desenvolvimento de ideias criativas, porque muitas das ideias surgem das necessidades, expectativas e problemas dos consumidores em relação aos produtos atuais.

Segundo o Gollo (2006), as MPEs de alimentos apresentam inovações incrementais, ou seja, que introduzem mudanças incrementais perceptíveis ao longo do processo de melhoria, as quais reforçam e aprimoram o projeto dominante, a capacidade técnica e as habilidades existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs de alimentos no Peru apresentaram estratégias de inovação na produção de alimentos funcionais através de estabelecimento de metas, objetivos e políticas que guiam e estimulam o melhor desenvolvimento do processo de inovação.

Considera-se que foram muito importantes as informações que os clientes ofereceram às MPEs na geração de alternativas para criar um produto novo. O caso Delicias, apresentou como recursos tangíveis, seu sistema de vendas porta a porta (*rastrillo*), o que resultou ser uma competência essencial, atingindo um diferencial no mercado, assim como uma estratégia de inovação. Para a produção de cereais instantâneos (chocolate, morango e baunilha) a organização utilizou *Cañihua*, *Quinoa*, *Kiwicha*, Soja, Cevada, *Maca e Habas*. Nos cereais expandidos baseados nos seguintes recursos: Soja, Trigo, Milho, Fidelinhos, *Quinoa*, *Cañihua e Kiwicha*.

Outro fator importante para o desenvolvimento da estratégia inovadora é o aspecto organizacional. As estruturas das MPEs são de origem familiar, formadas por

irmãos e cônjuges, nesse sentido os relacionamentos são mais fortes, o aspecto da confiança entre eles é maior contribuindo no fortalecimento nos relacionamentos das áreas da organização e colaborando na transferência de valor com o conhecimento dos indivíduos. Uma boa relação das áreas envolvidas garante um bom desempenho no desenvolvimento da ideia inovadora.

O tempo no mercado das MPEs influencia no desenvolvimento dos produtos, quanto maior experiência na produção de produtos novos, maior conhecimento para o desenvolvimento de inovação, maior diversidade de produtos inovadores e a marca é mais consolidada. A experiência nos acertos e erros contribui para reduzir a incerteza nos investimentos de novos alimentos funcionais.

Para a MPE Galletera, o fato de oferecer ao mercado um produto natural, funcional e diferenciado faz com que ela adquira um segmento de mercado exclusivo atingindo às classes sociais A e B, assim como o mercado turístico, este último apresenta uma demanda em crescimento, sendo esse aspecto relevante na consideração de uma estratégia de inovação ao longo prazo. Os turistas representam um mercado novo que está interessado em experimentar novos sabores, eles se sentem mais atraídos pelo fato de que o alimento contém matérias-primas indígenas, aquelas que se remontam aos antepassados históricos além de ter propriedades funcionais, que vão ocasionar-lhes benefícios à saúde. A Galletera usou linhaça, gergelim, *kiwicha*, *maca*, castanhas e mel de abelha na produção do biscoito *kallpa*, e *maca* e coca, nos respectivos biscoitos.

Quanto à MPE Silvia, a mais experiente, tem lançado no mercado novos produtos baseando-se nas necessidades dos consumidores, com ênfase na qualidade, que é seu diferencial em relação aos concorrentes. Os sócios da Silvia atribuem que ao entrar no mercado, o fator primordial que garantiu sua estabilidade e uma boa aceitação dos clientes foi o fato de oferecer um produto de qualidade, como por exemplo, na elaboração de geleias, na qual eles procuram um produto 100% natural à base de polpa de fruta, diferenciando-se do resto da concorrência. A Silvia usou o mamão arequipenho e *sauco* na elaboração de doces de diversas frutas, vários néctares (mamão, pêssigo, manga e marmelo) foram enriquecidos com *maca* e, finalmente, usou o *maiz morado* para produzir o suco *chicha morada*.

As MPEs peruanas, na questão de inovação de produtos alimentícios, estão considerando muito o aspecto natural, nutritivo e funcional e, sobretudo o fato de resgatar os recursos autóctones, próprios da região.

Outro aspecto relevante é o impacto significativo que tem as MPEs no desenvolvimento social e econômico do país, porque constitui uma oportunidade de ocupação para uma pequena parcela da população. Desta forma, as pessoas desenvolvem seu próprio negócio, gerando empregos diretos na produção dos produtos inovadores, assim também como indiretos na relação com os fornecedores de insumos e dos canais de distribuição, o que resulta no efeito em cadeia de valor, podendo acarretar em ganhos sociais e econômicos para o Peru.

Os microempresários estão caracterizados como elementos essenciais capazes de sugerir e introduzir inovações gerando riqueza e prosperidade no desenvolvimento econômico. As MPEs estão sendo consideradas estruturas que criam riquezas e ciclos de crescimento econômico em um determinado país. Atualmente no Peru, observa-se um aumento no desenvolvimento das MPEs, em especial no setor de alimentos, os quais desenvolvem cada vez mais produtos funcionais, capazes de chamar à atenção da população através de atributos diferenciados quanto à melhoria da saúde e preservação do meio ambiente, assim como na utilização de embalagens recicláveis.

6 REFERÊNCIAS

- ALIMENTOS funcionais: um mercado ávido por produtos inovadores. **Fi-Food Ingredients**, São Paulo, n. 9, p. 26-43, nov./dez. 2000.
- AUDRETSCH, D. B. Innovation, growth and survival. **International Journal of Industrial Organization**, Amsterdam, v. 13, p. 441-457, 1995.
- CHRISTENSEN, J. L.; RAMA, R.; TUNZELMANN, N. G. von. **Innovation in the European food products and beverage industry**: industry studies of innovation using C.I.S. data. Bruxelles: European Commission, 1996. (EIMS Project 94/111 EIMS Publication, 35).
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, c1999.
- FAGUNDES, R. L. M.; COSTA, Y. R. Uso dos alimentos funcionais na alimentação. **Revista Higiene Alimentar**, São Paulo, v. 17, n. 108, p. 19-23, 2003.
- GALIZZI, G.; VENTURINI, L. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: _____. **Economics of innovation**: the case of food industry. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 133-153, 1996.
- GIGET, M. Technology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 14, n. 6/8, p. 613-634, 1997.
- GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha/RS, 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 359 f.:il. 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPLE, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAES, A. A. **Alimentos funcionais**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- MORO, D.; BOCCALETTI, S.; SCKOKAI, P. Innovation and consumers' choice. In: GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Ed.). **Economics of innovation**: the case of food industry. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 23-38, 1996.
- NOTEBOOM, B. Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 6, p. 327-347, 1994.
- ÖSTBERG, J. Alimentos funcionais: um simulacro da saúde. In: CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. (Org.). **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 101-120, 2005.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 2, p. 73-93, Mar./Apr. 1990.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1934.

TRAIL, B. Structural changes in the European food industry: consequences for innovation. In: TRAIL, B.; GRUNERT, K. G. (Ed.). **Product and process innovation in the food industry**. Suffolk: Chapman & Hall, p. 38-59, 1997.

WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firms types and patterns of technical change in different market

economies. **Organization Studies**, Berlin, v. 21 n. 5, p. 855-886, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPATA, S. **Posibilidades y potencialidad de la agroindustria en el Perú en base a la biodiversidad y los bionegócios: documento de trabajo**. Lima: Comité Biocomercio Perú, 2001.